

Niina Koivunen &
Susanna Kultalahti (toim.)

**Meidän Riitta –
Tutkija, opettaja ja
yhteiskunnallinen
vaikuttaja**

Juhlakirja professori Riitta Viitalan 60-vuotisjuhlan kunniaksi



ACTA WASAENSIA 419



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

ISBN

978-952-476-856-6 (painettu)

978-978-476-857-3 (verkkoaineisto)

URN:ISBN:978-978-476-857-3

ISSN

0355-2667 (Acta Wasaensia 419, painettu)

2323-9123 (Acta Wasaensia 419, verkkoaineisto)



RIITTA VIITALA
Kuvaaja Mikko Lehtimäki

ESIPUHE

Meidän Riitta eli professori Riitta Viitala täyttää 60 vuotta 18.5.2019. Hänen professuurinsa ala on liiketaloustiede, erityisesti organisaatiot ja johtaminen. Käytännössä hän on profiloitunut henkilöstöjohtamisen professorina ja henkilöstöjohtamisen kantavana voimana suomalaisissa yliopistoissa ja työelämässä. Tämä kirja juhlistaa hänen ansiokasta uraansa tutkijana, opettajana ja yhteiskunnallisena vaikuttajana.

Riitta syntyi Kalajoella, kävi koulunsa siellä ja kirjoitti ylioppilaaksi vuonna 1978. Ylioppilastutkinnon jälkeen hän opiskeli kauppatieteiden maisteriksi Turun kaupakorkeakoulussa valmistuen vuonna 1982. Opintojen jälkeen hän lähti niin sanottuihin oikeisiin töihin ja toimi henkilöstön kehittämissä Suomen Postissa sekä opetustehtävissä Suomen Liikemiesten kauppaopistossa, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulussa ja Chydenius-instituutissa. Akateeminen ura ja tutkimus alkoivat tässä vaiheessa kiinnostaa ja lisensiaatintutkimus valmistui vuonna 1997. Väitöskirja aiheesta *Osaamisen johtaminen esimiestyössä* valmistui 2003. Vuodesta 1999 lähtien Riitta on työskennellyt Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä eri tehtävissä ja vuonna 2006 hänet nimitettiin professoriksi. Myös yliopiston hallintotehtävät ovat tulleet tutuksi Riitan ollessa seitsemän vuotta Johtamisen yksikön johtajana.

Riitan uraa on leimannut palava into kehittää käytännön työelämää ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Tätä missiota hän on toteuttanut tutkimushankkeiden ja yritys yhteistyön kautta sekä oppikirjoja kirjoittamalla. Hankkeiden rakentaminen on Riitalle ominainen työskentelyn muoto. Hän on taitava hahmottamaan tärkeitä yhteiskunnallisia aiheita tutkittavaksi sekä rakentamaan hankkeita näistä aiheista ja väsymätön osallistumaan vaativiin hankehakuihin. Hankkeet ovat työllistäneet runsaasti ihmisiä opiskelijoista ja väitöskirjatutkijoista aina post doc-tutkijoihin asti. Tärkeää on myös ollut paikallisten yritysten, erityisesti PK-sektorin esille nostaminen. Tutkimuksen lisäksi sydämen asia Riitalle on ollut rakentaa siltaa teoreettisen opetuksen ja käytännön yritystoiminnan välille. Useimmat Riitan kursien opiskelijat ovat saaneet mahdollisuuden soveltaa oppimaansa eri yritysprojekteissa. Riitta onkin saanut monta opetuspalkintoa innovatiivista ja edistyksellisistä opetusmenetelmistään.

Perhe on Riitalle tärkeä. Tytär Sofia, aviomies Jukka sekä Jukan lapset ja lastenlapset esiintyvät usein Riitan puheessa. Riitta on vannoutunut koiraihminen, jonka koirankasvatukselliset haasteet sekä koirapuistokuulumiset ovat tarjonneet

monta riemuisaa hetkeä työyhteisössä. Hyvistä sosiaalisista taidoistaan huolimatta Riitta tarvitsee yksinoloa ja etäisyyttä arkeen. Tähän tarjoaa hyvän mahdollisuuden erityisesti Kuusamon mökki, jossa voi rauhan ja luonnon lisäksi keskittyä oikein kunnolla työntekoon.

Tämän juhlakirjan kirjoittajat ovat Riitan kollegoita, yhteistyökumppaneita ja opiskelijoita. He ovat kirjoittaneet kappaleensa Riitan keskeisistä tutkimusalueista, jotka ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö. Osa teksteistä on vapaamuotoisia kuvauksia yhteistyön luonteesta ja Riitasta ihmisenä, osa yleistajuisia asiatekstejä. Kaikki tekstit kertovat tarinaansa Riitalle tärkeistä asioista ja Riitan tavoista toimia.

Tavoitteenamme oli tehdä kirjasta Riitan näköinen. Riitasta on moneksi, mutta hänen ilmeisin piirteensä on inhimillinen välittömyys ja luontevuus tilanteessa kuin tilanteessa. Jäykät muodollisuudet, kiemuraiset arvojärjestykset ja mahtipontinen virallisuus eivät varsinaisesti ole Riitan suosiossa. Tästä syystä juhlakirja on myös melko vapaamuotoinen. Kirjoittajat ovat saaneet omalla äänellään ja tyyllillään kirjoittaa haluamansa tekstin Riitalle. Lopputulos on mielestämme herkkulisen monipuolinen

Kirja koostuu neljästä pääluvusta: 1. Riitta Viitala: tutkija, opettaja ja yhteiskunnallinen vaikuttaja, 2. osaamisen johtaminen, 3. henkilöstöjohtaminen ja 4. johtajuus ja esimiestyö. Ensimmäisessä luvussa perehdytään Riitan ansioihin tutkijana sekä yhteiskunnallisena vaikuttajana sekä kuullaan opiskelijan ja väitöskirjaohjattavan luonnehdintoja hänestä. Seuraavat kolme lukua sisältävät pohdintaa ja näkemyksiä Riitalle tärkeistä tutkimusalueista.

Tämän juhlakirjan kautta ja kaikkien kirjoittajien puolesta lämpimät syntymäpäiväonnittelut ja iso halaus meidän Riitalle!

Vaasassa 2.5.2019

Niina Koivunen ja Susanna Kultalahti

Sisältö

ESIPUHE	V
PROFESSORI RIITTA VIITALA: OPETTAJA, TUTKIJA JA YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAJA	1
1 SELLAISEN ON MEIDÄN RIITTA! VALMENTAVA, PALVELEVA JOHTAJA <i>Jari Hakanen</i>	2
2 RIITTA VIITALA JULKAISIJANA JA TIETEELLISENÄ VAIKUTTAJANA <i>Vesa Suutari ja Adam Smale</i>	7
3 TUTKIJAT YHTEISKUNNALLISINA VAIKUTTAJINA JA VAIKUTTAMISEN MONET TAVAT <i>Jenni Kantola ja Katja Ekman</i>	15
4 ANNAN ITSELLENI LUVAN ONNISTUA <i>Heidi Saarinen</i>	22
5 RIITAN OHJAUKSESSA MERKITYKSELLISEN TYÖN ÄÄRELLE <i>Satu Berlin</i>	26
OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	29
6 OSAAMISEN JOHTAMINEN VIITALAN MALLIN MUKAISESTI <i>Suvi Einola, Marko Kohtamäki ja Annika Tidström</i>	30
7 VAHVUUKSIA TUKEVA VALMENTAVA JOHTAJUUS ANTAA TILAA UUSILLE IDEOILLE. VALMENTAVAT REHTORIT KOIRA-AVUSTEISEN PEDAGOGIIKAN HYÖDYNTÄMISEN MAHDOLLISTAJINA <i>Liisa Mäkelä</i>	39
8 KYVYKKYYS STRATEGISEN LIIKKUMAVAPAUDEN LUOJANA <i>Tapio Palolahti</i>	47
9 JOHDON AJATTELUN NÄKÖKULMA YRITYKSEN MENESTYMISEEN <i>Timo-Pekka Uotila</i>	51
HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	59
10 TYÖHYVINVOINTIOHJEITA PROFESSORILLE <i>Paula Naumanen ja Jyrki Liesivuori</i>	60
11 YLIOPISTO UUDISTUU – UUDISTUKSEN KESKIÖSSÄ HYVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN <i>Auli Kinnunen</i>	65

12	VASTUULLISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN YTIMESSÄ – ONKO HYVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN AINA VASTUULLISTA? <i>Maria Järnlström</i>	67
13	RAHASTA VAI RAKKAUDESTA LAJIIN? <i>Anu Hakonen</i>	71
14	YHDESSÄ ONNISTUMINEN SYNTYY LUOTTAMUKSESTA <i>Leena Malin</i>	77
15	VIRHEISTÄ OPPIMISEN VAIKEUS <i>Marina Kinnunen</i>	85
	JOHTAJUUS JA ESIMIESTYÖ	91
16	KOMPLEKSISUUTTA YMMÄRTÄVÄ JOHTAJA – ONNELLINEN JOHTAJA? <i>Pirkko Vartiainen ja Kirsi Lehto</i>	92
17	VAIKUTELMIEN HALLINNAN KEINOT YRITYSJOHTAJIEN MEDIAHAASTATTELUISSA, ELI MITEN JOHTAJASTA VOIDAAN ANTAA PÄTEVÄ KUVA JULKISUUDESSA? <i>Merja Koskela</i>	101
18	KOHTI AINUTLAATUISTA LÄSNÄOLOA: PROJEKTIPALAVIERIEN ANATOMIAA <i>Niina Koivunen ja Anne Soronen</i>	117
19	RIITAN OPEILLA ESIMIESTEN SPARRAAJAKSI <i>Milla Rintala</i>	128
20	DIALOGILLE ON TILAUS JOHTORYHMISSÄ <i>Paula Erkkilä</i>	132

PROFESSORI RIITTA VIITALA

**Opettaja, tutkija ja
yhteiskunnallinen vaikuttaja**



1 SELLAISEN ON MEIDÄN RIITTA! VALMENTAVA, PALVELEVA JOHTAJA

Jari Hakanen

Tapasimme ensimmäistä kertaa puhujina Kesto-ohjelman, Johtamistaidon opiston ja Työterveyslaitoksen seminaarissa Finlandia-talossa – uteliaisuudesta oikein kaivoin päivän esiin – 15.3. 2005. Sinä olit professori ja minä näemmä vajaan kaksi kuukautta aiemmin sosiaalipsykologiasta väitellyt tutkija. Lyhyesti esittäydyimme ja kättelimme; eipä siinä silloin muuta. Oli sellainen neutraalin ja niukan asiallisen oloinen ensikohtaaminen – ihan jotain muuta kuin kaikki sen jälkeiset kerrat, kun olemme kohdanneet vuosien varrella ja viimeksi tuoreimmin monet kerrat yhteisessä Henkilöstö strategisena resurssina -konsortio-hankeessamme. Olen saanut tutustua lämpimään, viisaaseen, luotettavaan, tärkeilemättömään ja huumorintajuiseen Riitaan. Vielä muistan ensimmäisestä yhteisestä tapaamisestamme sinun suurenmoiset retoriset – sanan parhaassa merkityksessä – lahjat kuulijansa vakuuttavana puhujana. Tällaisia viestintätaitoja kaikki tutkijat tarvitsevat! Ostaisinko tältä naiselta hyvien HR-käytäntöjen valmennuksen tai korrelaatiomatriisin tulkinnan? Ehdottomasti! Ostaisinko häneltä käytetyn auton? Ehdottomasti senkin, minä kortiton mies. On ollut kiitollista ja onnekasta saada tehdä yhteistyötä kanssasi ja tutustua sinuun ihmisenä ja huippuammattilaisena ja saattaa yhteen henkilöstöjohtamista koskeva ja työ- ja organisaatiopsykologinen osaamisemme.

Olen tutustunut Riitaan yhteistyökumppanina ja tullut valloitetuksi hänen karismallaan ja osaamisellaan. Vaan miten Riitan mahtavat nähdä mahtavat entiset ja nykyiset työtoverit, joista osalle Riitta on myös toiminut esimiehenä? Pyynnöstäni kuusi Riitan hyvin tuntevaa kollegaa luonnehti häntä ja hänen tapaansa johtaa. Vaikka Riitta mieluummin puhuu valmentavasta johtamisesta, toivottavasti hän suhtautuu suopeasti, kun välittömästi tunnistin Riitassa kaikki palvelevan johtajan mindsetiä ja toimintatapoja luonnehtivat elementit. Robert Greenleafin jo yli 40 vuotta sitten esittelemää johtamisteoriaa ovat monet kehittäneet ja konkretisoineet vuosien saatossa, mutta teorian ytimessä on ajatus siitä, että palvelevan johtajan ensisijaisena tehtävänä on auttaa omaa porukkaa onnistumaan ja kukoistamaan työssään, minkä seurauksena työntekijät voivat kehittyä ja kasvaa. Palvelevan johtamisen ulottuvuudet painottuvat sekä johtamiseen, jota luonnehtivat johdettavien voimaannuttaminen, vastuuttaminen, suunnan näyttäminen ja rohkeus että palvelemiseen, jota ilmentävät aitous, nöyryys, taustalla pysyttely sekä läsnäolo ja empaattisuus. Tässä ei enempää kirjallisuussitaatteja tarvita palvelevasta johtamisesta: Kunhan tutustuu, millainen johtaja Riitta on, tietää olennaisen.

Kaikki Riitan kanssa työskennelleet luonnehtivat häntä palvelevan johtamisen ydinolottuvuuden mukaisesti voimaannuttajaksi. Riitta osallistaa, saa aikaan luotamuksellisen ilmapiirin, kannustaa, kehuu, kiittää. Hän ”on ollut esimies, joka luo iloa, positiivisuutta ja energiaa ympärilleen”; ”Riitan työhuoneen sohvalla noustessa on voimaantunut olotila, ja asia, jonka puitteissa paria minuuttia on pyytännyt, tuntuu jo melkein ratkenneen – jos ei sitten jo ratkennutkin.” Hän myös ”ymmärtääkseni tekee porukoilleen sitä, että auttaa muille työurille, jollei siivet akateemisessa maailmassa kannu. Ja muistuttaa, että aina voi kysyä.”

Voimaannuttaminen on parhaimmillaan käytännössä esimerkiksi tätä: ”Se, mitä kaikkein eniten olen Riitalta oppinut, on hänen kykynsä samanaikaisesti antaa tilaa mutta kuitenkin ohjata keskustelua/tekemistä tiettyyn suuntaan. Sama näkyy esimiestyössä: ei ole yksi eikä kaksi kertaa, kun olen lähtenyt Riitan huoneesta hymy huulilla ja keksinyt tai oivaltanut jotain, ja sitten kun olen asiaa tarkemmin miettinyt, koko idea ja ajatus on kuin onkin Riitalta lähtöisin.”

Hyvä palveleva johtaminen on vääjäämättä myös yksilöllistä: ”Ainakin itse koen, että Riitta pyrki luomaan jokaiseen tiimiläiseen omanlaisen suhteen, ja pyrki tunnistamaan parhaita mahdollisia tulevaisuuden suuntia jokaiselle yksilölle. Riitan lähtökohtana on ollut nimenomaan yksilön uran ja kasvun mahdollistaminen – organisaation näkökulmasta tämä ei varmaan aina ole ollut kaikista tarkoituksenmukaisinta – joskus vahvuudet ohjaavat myös muualle ja muihin organisaatioihin.”

Voimaannuttamisen erottamattomana parina johtamisessa kulkee vastuuttaminen. Vapauden mukana seuraa vastuu ja aito voimaannuttaminen eivät aina ole valmiiden vastausten tarjoamista vaan toisen vastuuttamista oivaltamaan itse. Silti hyvä johtaja ei jätä yksin tässä vaan on tukena: ”Riitalta saa varmasti aina tukea ja kannustusta. Jos olet ihminen, joka haluaa selkeisiin kysymyksiin selkeitä vastauksia, voi Riitan kanssa toiminen tuntua vaikealta. Itseasiassa Riitta on vaativa ja pakottaa itsenäiseen ajatteluun ja omiin päätöksiin. Tämä mankeli on melko haastava, mutta myös palkitseva. Jos katsoo Riitan lähintä tiimiä, näkee itsenäisesti ajattelevia, itsenäisiä, itseensä luottavia ihmisiä.” Hyvin samankaltaista Riitan tavasta toimia kertoo myös toinen kollega: ”...Hän on saanut minut oivaltamaan jotain. Tai että olen sitten tajunnut sen ”suuren kuvan”, joka Riitalle on ollut jo päivänselvää, mutta minulle vielä hyvin utuista. Hän on kuitenkin antanut minulle oivaltamisen ilon ja samalla vastuuttanut toimimaan kuten haluan. Tämä on tapahtunut niin monta kertaa, että kyse ei voi olla sattumasta. Se, miten hän sen tekee, on minulle mysteeri.”

Useat kollegat kokevat, että Riitta jakaa anteliaasti vastuuta, osoittaa luottamusta työntekijöitään kohtaan ja antaa heille tilaa loistaa. Viimeksi mainittua kutsutaan

palvelevan johtamisen sanastossa johtajan taustalla pysyttelyksi, ja se avaa yhden tärkeän väylän johdettavien voimaantumiseen.

Hyvä palveleva johtaja näyttää myös suuntaa seuraajilleen: ”Yksikön johtajana Riitta oli tasapuolinen – toki osallistavan päätöksenteon aikana välillä ihailin sitä taitoa, miten hienosti kaikki olivat tunnin aikana löytäneet ja asettuneet yhteisen näkökulman taakse. Sosiaalisten tilanteiden hallinta on Riitan vahvuus.” Suunnan näyttäminen on kantanut myös pidemmälle siinä, mitä työtoverit ovat Riitalta oppineet: ”Olen oppinut Riitalta paljon johtamisesta. Selkeyden ja suunnan luomista kaaoksessa, yksilöllisen kohtaamisen merkitystä ja jokaisen vahvuuksien esiin nostamista ja niiden voimistamista. Pyrkimys jatkuvaan oppimiseen ja itsensä haastamiseen. sekä uskallus laittaa itsensä alttiiksi ovat asioita joita pyrin edistämään omassa tekemisessä.”

Toimivinta suunnan näyttämistä työn tuoksinassa on usein se, miten johtaja itse toimii ja millainen roolimalli siten on: ”Riitta on voimainen ja toimii esimerkkinä muille”. Lähtökohtaisesti Riitta pyrkii elämään niin kuin opettaa; valmentava johtajuustyyli on hänelle ominainen tapa toimia.” Lisäksi ”Riitta on myös järjestö- ja tiimien tunnus. Hän pitää huolen usein siitä, että itse osallistuu myös aivan ruutiinitehtäviin tiimin yhtenä jäsenenä. Tämä näkyy sitten kroonisena ajanpuutteena. Toki tiimissämme on aina ollut taipumusta ”lievään” aikaoptimismiin. Hommat ovat kyllä hoituneet – deadlinepäivänä, useimmiten”.

Hyvään johtamiseen kuuluu myös rohkeus, ja Riitta uskaltaa myös toimia rohkeasti. Hänellä on luonnehdintojen perusteella vahva halu käyttää valtaa, ottaa vastuuta ja uskallusta rikkoa rajoja. Riitta on ”myös hieman anarkisti. Tai ainakin siinä määrin, että uskaltaa tehdä asioita uudella tavalla ja myös kannustaa muita rikkomaan vanhoja huonoja kaavoja. Varokoon vanhoihin kaavoihin kangistuneet!” Tärkeää rohkeutta on puolustaa organisaatiossa myös omiaan: ”Riitta pitää aina varmasti myös organisaatiossa tiimensä puolta. Organisaatiopoliittisissa väännoissa on ollut hienoa, että on ollut puolta pitävä esimies.”

Hyvät johtajat voivat olla persoonallisuudeltaan monenlaisia, mutta ytimessä on aitous: se, että jokaisella työyhteisössä on mahdollisuus nähdä aito ihminen esimiesroolin ja statuksen takaa. Riitasta avautuva kuva on nimenomaan ihminen isoin kirjaimin. Palveleva johtaja ei ole pyhimys vaan verta, hikeä ja kyynelitä – ja iloa, lämpöä ja läsnäoloa: ”Riitta on ollut hyvä esimies, joka ei ole jäänyt asian tuntija- tai esimiesroolinsa vangiksi, vaan on pystynyt kohtamaan ihmiset ihmisenä silloin kun on ollut tarve.”

Hän on ”lämmin, aito ja välittävä. Hänestä säteilee sellainen supermaman energia ja lämpö, että Muumimammakin vähän voisi jäädä varjoon. Riitan kanssa voi

nauraa, ja aiheitahan riittää, makeimmin kuitenkin yleensä itselleen.” Riitalle myös ”avautuvat kaikki, siksi hän on toisinaan myöhässä, koska jonkun ihmisen avautuminen tai sen jälkihoito on vielä meneillään. Tästä ei kannata pahoittaa mieltään, koska Riitta on läsnä hetkessä. Hän oli sitä äsken jonkun toisen kanssa ja seuraavaksi hän on läsnä sinun kanssasi, sataprosenttisesti. Ja se on harvinaisen taito se, tässä nykyisessä tempoilevassa ja ryntäilevässä maailmassa.” Hyvään johtajuuteen kuuluu myös nöyryys: ”Riitta on älykäs ja piinkova ammattilainen. Luento, neuvottelu, yrityskäynti –you name it- Riitta hoitaa homman kotiin, mutta ei tee siitä numeroa.”

Aitousen mahtuu se, että omat kollegat tuntevat johtajansa hyvin vahvuuksineen kaikkineen: ”Riitta on esimiehenä kaksijakoinen tyyppi – toisaalta tukeva, kannustava ja välittävä, toisaalta tiukka, kiireinen ja ankarakin.” Riitta ”on nopea otteissaan, harkintaa voisi olla joskus enemmän. Hän on kova suoriutumaan joskus oman terveytensäkin uhalla, ja kritiikinsietokyky voisi olla parempi.” Ja ”jotta ihan ei pelkäksi ylistykseksi mene, niin Riitalla on myös uskomaton kyky unohtaa asioita ja olla liikkeellä ns. viimetipassa. Riitan käännteistä ei draamaa puutu ja välillä kanssatyöskentelijät repivät hiuksia päästään, kun taas pitää ’kaikkien vähän pinnistaa’ että tiukka deadline saavutetaan kunnialla.”

Seuraavakin sitaatti kertoo työtovereitten vahvasta myönteisestä siteestä Riitaan. On kypsän suhteen merkki, että esimiehen voi samaan aikaan nähdä näin monessa valossa: ”Toisaalla Riitassa asuu terrierimäinen kovuus, sinnikkyys ja armottomuus, jota ei usein huomaa, koska se kohdistuu ensisijaisesti häneen itseensä – aina pitää onnistua tai alkaa sisäinen ruoskinta. Sama näkyy myös siinä, että Riitta taistelee omilleen mahdollisuuksia, jotka eivät muuten realisoituisi. Hankalin piirre Riitassa esimiehenä liittyy aikamoiseen kyvyttömyyteen aikatauluttaa ja mitoittaa töitä. Töiden teko arkisesti on aikamoista tulipalojen sammuttamista ja ennakointi ontuu. Välillä sovitut unohtuvat ja ainakin sähköpostit hukkuvat kaaokseen. Hommat tulee aina lopulta tehtyä, mutta aikamoisella hässäkällä ja kaaoksella. Jos joku vaan taikoisi Riitalle lisää aikaa, tulisi yhtälöstä kymppin arvoinen suoritus.”

Suomessa heikosti tunnettu johtamisteoria on itsensä (ammatilliset tai henkilökohtaiset etunsa) uhraava johtaminen. Ehkä tällaisiakin piirteitä Riitassa löytyy hänet hyvin tuntevien mielestä: ”Riitta auttaa aina, myös silloin, kun hänen pitäisi jo itsensä levätä.”

Korostetummin kuin missään muussa johtamisen teoriassa, palvelevassa johtamisessa korostuu esimiehen empaattisuus, kyky läsnäoloon ja hyväksyvään suhtautumiseen toisiin ihmisiin: ”Riitta on empaattinen ja kuunteleva esimies. Oman porukkansa parissa hän laittaa ’likoon’ oman persoonansa ja antaa paljon itsestään.

Riitalla on aina kiire, mutta silti häneltä löytyy aina aikaa, jos toinen ihminen sitä tarvitsee. 'Olisiko pari minuuttia?'- kysymys saattaa Riitan seurassa helposti venähtää puoleksi tunniksi. Hädässä hyvä esimies parhaiten tunnistetaan: ”Riitan ehdottomasti mahtavin piirre esimiehenä on lämpö ja aito välittäminen. Ominaisuus, joka puhkeaa kukkaan, kun jollain elämä pistää kapuloita rattaisiin. Silloin Riitta säntää tueksi – kyselee, kuuntelee, neuvoo ja mobilisoi muitakin avuksi.” ”Henkilökohtainen lähestymistapa ja ihmisen kohtaaminen ihmisenä ovatkin olleet Riitan ehdottomia vahvuuksia.”

Muistan yliopistoluennoilta Esa Saarisen ytimekkäästi luonnehtineen joitakin Antiikin filosofeja siltäkin pohjalta, että tuon kanssa olisi ollut kiva viettää yhteistä saunailtaa, tuon toisen kanssa varsinaisesti ei. Saunasta en nyt sano tässä mitään, vaan muotoilen ajatuksen niin, että Riitta on ihminen, jonka kanssa on paitsi erittäin hauska tehdä yhteistyötä, myös varmasti hauska viettää baari-iltaa!

...Ja jos kuitenkin kaipaaisi vielä lisätietoa palvelevasta johtamisesta, tässä vinkiksi kaksi hyvää, tuoretta kirjaa aiheesta:

Laub, James (2018). *Leveraging the Power of Servant Leadership: Building High Performing Organizations*. Cham: Palgrave Macmillan.

van Dierendonck, Dirk & Patterson, Kathleen eds. (2018). *Practicing Servant Leadership. Developments in implementation*. Cham: Palgrave Macmillan.



YTT, dosentti Jari Hakanen on Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori ja sosiaalipsykologian dosentti Helsingin yliopistossa. Hän tarkastelee työelämäilmiöitä työhyvinvoinnin (työn imu, työn mielekkyys) ja työpahoinvoinnin (työuupumus, tylsistyminen, työholismi) näkökulmista. Hän tutkii myös palvelevaa johtamista, työn tuunaamista ja työn ja muun elämän vuorovaikutusta

2 RIITTA VIITALA JULKAISIJANA JA TIETEELLISENÄ VAIKUTTAJANA

Vesa Suutari ja Adam Smale

Meidän rooliksemme tässä juhlakirjassa valittiin Riitan monimuotoisen julkaisu-toiminnan ja siihen liittyvän tieteellisen vaikuttavuuden analysointi. Näkökulmana on nostaa esiin hänen julkaisutoimintansa keskeisiä teemoja ja esimerkkejä näihin teemoihin liittyvistä julkaisuista, luokitella hänen julkaisutoimintaansa eri tyyppisiin julkaisufoorumeihin pohjautuen sekä tarkastella eri julkaisuja niiden vaikuttavuuden näkökulmasta. Taustoituksena voidaan todeta, että tutkijoiden tieteellisen vaikuttavuuden arvioiminen on korostunut yhä enemmän akateemisessa yhteisöissä. Arviointia suorittavat monet tahot ja sitä tehdään niin alakoh- taisesti, yliopistokohtaisesti kuin yhä enemmän myös yksilötasolla esimerkiksi rekrytointien tai kilpailtujen hankehakujen yhteydessä. Analyysi pohjautuu Riitan Google Scholar - sivustoihin.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että Riitan julkaisutoiminnalle on ollut tyypillistä osallistuminen hyvin moninaiseen julkaisutoimintaan. Olemme päätyneet luokit- telemaan hänen julkaisujaan neljään eri ryhmään: oppikirjat, aikakauskirja-artik- kelit, hankepohjaiset julkaisut sekä koosteteosten kirjaluvut. Toki jotkin julkaisut voisi sijoittaa näistä useampaankin luokkaan, koska esimerkiksi hankkeista on kir- joitettu myös muissa julkaisuissa kuin hankepohjaisissa raporteissa. Päädyimme kuitenkin tähän luokitteluun, koska pääkohderyhmä on näillä foorumeilla jossain määrin erilainen. Oppikirjat on suunnattu koulutuskäyttöön, aikakauskirja-artik- kelit kotimaiselle tai kansainväliselle tutkijayhteisölle ja hankeraportit eri muo- doissaan rahoittajien ja muiden organisaatioiden hyödynnettäväksi. Kirjalukujen osalta eri kirjoilla on jossain määrin erilaiset kohderyhmät osan tavoitellessa koh- deryhmänä käytännön toimijoita ja osan taas akateemisempaa kohderyhmää. Kun näitä julkaisuja tarkastellaan viittausindeksien (kuinka monessa myöhemmässä julkaisussa kyseisiin artikkeleihin tai kirjoihin viitataan) kautta, on näillä julkaisu- foorumeiden eroille luonnollisesti eroja niin viittauksien määrissä kuin niiden tyy- pissä.

Kokonaisuutena Riitan julkaisutoimintaan löytyy todella paljon viittauksia: Google Scholar - sivusto on löytänyt lähes 6000 viittausta Riitan julkaisuihin. Siten jul- kaisutoiminnan vaikuttavuuden voidaan todeta olevan korkealla tasolla – Riitta on yksi eniten viitattuja henkilöstöjohtamisen tutkijoita Suomessa. Tarkaste- lemme alla julkaisuluokittain Riitan julkaisutoimintaa nostaen esiin kussakin ryh- mässä erityisesti eniten viitattuja julkaisuja. Siten monia julkaisuja jää luonnolli- sesti myös tarkastelun ulkopuolelle, mutta julkaisut löytyvät kattavammin Riitan Google Scholar sivuilta.

Oppikirjat

Riitan oppikirjatuotannosta selkeästi vaikuttavimmaksi on noussut teos 'Henkilöstöjohtaminen', jonka on julkaisut Edita. Tämä julkaisu on todellakin kulunut ahkerasti eri oppilaitosten opiskelijoiden käsissä ja on tietenkin samalla tavoittanut myös muita kohderyhmiä: teokseen on viitattu jo yli 2300 kertaa. Siten voidaan todeta kyseisen teoksen vaikuttaneen laajalti Suomessa vallitsevaan käsitykseen henkilöstöjohtamisen luonteesta.

Toinen laajalti viitattu teos on Viitalan ja Jylhän (2006) julkaisema teos 'Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yrityksen perusta' (Edita). Edelliseen henkilöstöjohtamiseen keskittyvään kirjaan verrattuna tämä kirja tarkastelee laajemmin liiketoimintaosaamista ja sen kehittämistä. Tämänkin kirjan eri painoksiin on viitattu yhteensä noin 800 kertaa.

Kolmas Riitan keskeinen teos on 'Johda osaamista' (Infor-viestintä; 2005), joka keskittyy yhteen Riitan pitkäkestoiseen intressialueeseen eli osaamisen johtamiseen organisaatioissa. Teokseen on viitattu yli 700 kertaa ja siten se on selkeästi noussut teema-alueen peruslukemiston asemaan alalla. Pohjaa tälle teokselle on luonut jo muutama vuosi ennen kirjaa julkaistu Riitan väitöskirja samalta teema-alueelta.

Aikakauskirja-artikkelit

Tieteellisistä artikkeleista eniten vaikuttaneet julkaisut liittyvät johtajuuteen ja johdon kehittämiseen eri näkökulmista heijastellen johtajuustutkimuksen painopisteiden muutoksia eri aikakausina.

Näistä artikkeleista eniten niin kotimaassa kuin kansainvälisesti viitattu (n. 150 viittausta) on artikkeli 'Towards knowledge leadership'. Siten tutkimus yhdistää kahta Riitan pidempiaikaista kiinnostuksen kohdetta eli johtajuutta ja osaamisen johtamista. Tutkimus tarkastelee esimiesten roolia työyhteisöissä, kun pyritään tukemaan oppimista ja siten kehittämään yrityksen kyvykkyyksiä. Tulokset osoittavat, että esimiestyössä keskeistä on oppimista suosivan ilmapiirin luominen, roolimallina toimiminen sekä yksilö- ja ryhmätason oppimisprosessien tukeminen.

Toinen esimerkki viitatuimmista (yli 100 viittausta) artikkeleista on artikkeli 'Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model'. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää keskeisimpiä

suomalaisten johtajien kehittymisalueita sekä heidän aikomuksiaan osallistua johdon kehittämistoimintaan. Tulokset osoittivat esimerkiksi, että on paljon johtajia, joilla ei ole mitään tarkkoja henkilökohtaisia kehittämisaikomuksia. Lisäksi johtajat painottivat suunnitelmissaan teknisiä ja liiketoiminnan taitoja, kun taas sosiaaliset ja ihmissuhdetaidot nousivat harvemmin kehittämisalueina esiin. Yrityksissä, joissa johdon kehittämistoiminta oli hyvin organisoitua ja linkittyi strategiaan johtamiseen, johtajat oli tietoisempia kehittymistarpeistaan kuin muissa organisaatioissa.

Kolmantena ja jo selkeästi uudempana artikkeli viittauksissa (84 viittausta) on noussut Susanna Kultalahden kanssa yhdessä kirjoitettu artikkeli 'Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work'. Tutkimus tarkastelee sitä, mikä motivoi Y-sukupolvea työssä ja miten nämä uuden sukupolven odotukset vaikuttavat henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Tulokset osoittivat, että tätä sukupolvea motivoivat erityisesti mielenkiintoinen, vaihteleva ja joustava työ sekä hyvät sosiaaliset suhteet kollegoihin ja esimieheen. Siten henkilöstöjohtamisessa tulisi huomioida työn- ja muun elämän tasapainon saavuttamismahdollisuudet, joustavuus, tarve coaching-tyyppiselle johtamistavalle sekä jatkuvien kehittymistarpeiden tarjoaminen.

Samaan teema-alueeseen ja saman työparin kirjoittama toinen yhteisartikkeli 'Generation Y – challenging clients for HRM?' puolestaan tarkastelee työntekijän ja työnantajan psykologisen sopimuksen kautta tekijöitä, joita Y-sukupolvi pitää tärkeinä. Psykologisessa sopimuksessa tärkeinä painottuivat jatkuvat oppimismahdollisuudet, sosiaaliset suhteet ja joustavuus sekä työn ja muun elämän tasapainon saavuttamisen tärkeys. Taloudelliset seikat tai työsuhteen pituus eivät näyttäytyneet yhtä tärkeinä sopimuksen ulottuvuuksina. Lisäksi artikkelista keskustellaan näiden odotusten vaikutuksista henkilöstöjohtamiseen. Viittauksien näkökulmasta melko uusina julkaisuuksina (julkaistu vuosina 2014 ja 2015) nämä kaksi artikkelia ovat selvästi nopeasti herättäneet kansainvälistä huomiota ja niihin kertyykin paljon lisäviittauksia vuosittain. Samalla yhteisartikkelit nostavat esiin Riitan toiminnassa merkittävän lisäroolin eli tohtorikoulutuksen ja sitä kautta tulevan vaikutuksen henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden ja tulevaisuuden tutkijoiden kehittämiseen Suomessa.

Viidenneksi viitatuin artikkeli on puolestaan Riitan ja Vesa Suutarin kirjoittama artikkeli 'Management development of senior executives: Methods and their perceived effectiveness'. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan eri johdon kehittämismenetelmien käytön yleisyyttä ylemmän johdon keskuudessa sekä tarkastellaan eri menetelmien tehokkuutta sekä niiden heikkouksia ja vahvuuksia. Tulokset osoit-

tavat, että yleisimpiä kehittämismenetelmiä ovat edelleen lyhytkestoiset kehittämisaktiviteetit kuten koulutuspäivät, vaikka kokemuksellista oppimista korostavat pidempikestoiset kehittämismenetelmät koettiin paljon tehokkaammiksi oppimisen menetelmiksi.

Hankeraportit / hankkeisiin liittyvät julkaisut

Eri tyyppiset hankkeisiin liittyvät julkaisut on syytä nostaa esiin Riitan tuotannossa omana ryhmänään, koska Riitan tutkimustoiminnalle on ollut tyypillistä tehdä läheistä yhteistyötä ero organisaatioiden ja rahoittajien kanssa osana tutkimustoimintaa. Näiden julkaisujen kohderyhmänä ovat siten akateemista yhteisöä enemmän erilaiset organisaatiot, jotka ovat kiinnostuneet kehittämään toimintaansa. Viittausindeksit eivät siten oikein sovellu tällaisen vaikuttavuuden arviointiin, koska päätavoitteena on yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Koska tässä luvussa julkaisuja tarkastellaan viittauksiin pohjautuen, niin näin tehdään kuitenkin myös näiden julkaisujen osalta. Samalla viittaukset osoittavat kuitenkin, että myös hankejulkaisuihin viitataan muissa tutkimuksissa ja siten niillä on myös tällaista vaikuttavuutta.

Hankejulkaisuista viitatuin on Työministeriön julkaisema raportti 'Näkökulmia vuokratyöhön', jonka on julkaissut työryhmä Viitala, Vettensaari ja Mäkipelkola. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia miten työnvoiman vuokrauksen eri osapuolet tulkitsevat ja kokevat vuokratyövoiman käytön. Tutkimus loi myös kuvaa siitä, miten vuokratyösuhde rakentuu ja miten se eroaa muista työsuhteista. Vuokratyön havaittiin antavan uusia mahdollisuuksia joustoihin ennen kaikkea siksi, että vuokratyötä tekevät ihmiset itse joustava ja työsuhdetta säätelevä lainsäädäntö tai valvonta on vielä 'joustavaa' vuokratyön osalta. Vuokratyöntekijän työsuhteessa havaittiin olevan monia piirteitä, jotka erottavat sen sekä koko-, osattä määräaikaisesta työsuhteesta. tulokset osoittivat, että vuokratyösuhteita hoidetaan yrityksissä pääsääntöisesti lain ja työehtosopimusten mukaisesti, mutta esiin nousi myös monia puutteita kuten irtisanomisajan puute, työsuhteen päättymisajankohdan jättäminen avoimeksi sekä työterveyspalveluihin ja sairaustapauksiin liittyvät ongelmat.

Vastaavalla viittausten tasolle on noussut toinen Työministeriön julkaisema raportti 'Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisöissä'. Tässä kirjoittajina ovat Riitan lisäksi Jutta Mäkipelkola. Vuokratyöntekijöiden käyttöön havaittiin liittyvän erilaisia haasteita. Työntekijöiden näkökulmasta haasteina korostuivat motivaatio, jaksaminen, selviytyminen laatu- ja

muista tavoitteista sekä koettu epätasa-arvoisuus suhteessa vakituisiin työntekijöihin. Henkilöstöpäälliköillä puolestaan korostui huoli työn sujumisesta, tavoitteiden saavuttamisesta siinä ja ennen kaikkea yrityksen tason jousto- ja kustannustavoitteissa. Tutkimuksen johtopäätöksissä nostetaan myös esiin useita kehittämistarpeita kuten tarve parantaa vuokratyöntekijän työsuhteturvaa, tarve edistää tällaisten työntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden välistä eriarvoisuutta sekä tarve selvittää tarkemmin vuokratyövoiman käytöstä aiheutuvat kokonaiskustannukset.

Artikkelit editoiduissa kirjoissa ja muissa koosteteoksissa

Riitta on ollut aktiivinen osallistuja myös monissa koosteteoksissa, joita on julkaistu Suomessa. Eri kohde-/lukijaryhmien saavuttamisen kannalta on tärkeää, että Riitta on ollut mukana hyvin erityyppisissä kirjaprojekteissa. Hän on myös julkaissut niin suomeksi kuin englanniksi mikä edelleen laajentaa lukijakuntaa ja siten julkaisujen vaikuttavuutta.

Näistä julkaisuita viitatuin on Riitan ja Jukka Vesalaisen yhdessä kirjoittama artikkeli 'Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen – Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina'. Tässä artikkelissa yhdistetäänkin siten Riitan osaamista oppimisesta ja osaamisen johtamisesta sekä Jukan laajaa osaamista verkostojen johtamisesta. Tässä artikkelissa luodaan malli oppimisesta verkostoissa. Verkostot nähdään 'oppimisfoorumeina', jossa yksilöt, ryhmät ja organisaatiot sekä myös itse verkostot voivat oppia. Oppimista edistää, jos eri tasoilla on jaettu visio oppimisen tarpeesta ja keskeisistä oppimisen tavoitteista.

Toiseksi viittauksissa on noussut esimiestyöhön liittyvä kirjaluku 'Esimiehestä coach', joka on kirjoitettu teokseen 'Coaching ja johtajuus, Valmentava ote esimiestyössä.' Tässä artikkelissa tarkastellaan esimiesroolin muutosta eri aikakausina sekä tarkastellaan erityisesti johtajuuden muuttumista kohti valmentavaa johtamisroolia. Lopuksi keskustellaan haasteista, joita esimiehet tyypillisesti kohtaavat kehittäessään rooliaan kohti valmentavampaa esimiesroolia.

Kolmantena esimerkkinä voidaan mainita artikkeli 'Näkökulmia johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisöissä', jonka Riitta on kirjoittanut yhdessä Niina Koivusen kanssa. Tutkimus tarkasteli asiantuntijayhteisöjen johtajuuden ja esimiestyön haasteita sekä kirjallisuuden että HR-barometritutkimuksen tulosten valossa. Työn lopussa esitetään myös suosituksia tulevaisuuden esimiestyöhön. Tämä artikkeli on myös esimerkki julkaisusta, joka olisi voitu myös luokitella hankejulkaisuksi, koska artikkeli on osa teoksesta 'Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin tuloksista', jonka Riitta, Vesa Suutari

ja Maria Järnlström ovat toimittaneet pohjautuen Vaasan yliopiston Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmän, Henkilöstöjohtamisen ryhmä Henry Ry:n ja Fountain Parkin tekemään yhteistutkimukseen. Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma toimi hankkeen päärahoittajana.

Loppusanat

Tutkimustoiminnan analysoinnin pohjalta voidaan tehdä useampia havaintoja Riitan tutkimus- ja julkaisutoiminnan luonteesta. Ensinnäkin, Riitan keskeisiä osaamisalueita ovat henkilöstöjohtaminen, johtajuus ja osaamisen johtaminen. Riitta on myös itse nimennyt nämä kolme aluetta myös Google Scholar tietokantaan erityisosaamisaloikseen. Selkeästi suurin osa Riitan julkaisuista onkin selvästi asemoitavissa näille osa-alueille. Ominaista Riitan tutkimukselle näillä alueilla on pyrkimys seurata aktiivisesti mitä niin tutkimuksessa kuin yhteiskunnassa parhaillaan tapahtuu. Tähän yhdistyy pyrkimys analysoida sitä, kuinka henkilöstöjohtamisen tulisi pyrkiä osaltaan kehittymään, jotta ala on mukana ratkaisemassa ajankohtaisia ongelmia.

Toiseksi, Riitan julkaisutoiminta saavuttaa monipuolisesta julkaisufoorumien käytöstä johtuen hyvin monenlaisia kohderyhmiä kuten opiskelijat, tutkijat ja työyhteisöjen kehittäjät. Riitta on aina ollut kiinnostunut tutkimustoiminnan ohella niin koulutuksesta kuin työyhteisöjen kehittämisestä. Esimerkiksi kiinnostus koulutusta kohtaan näky hänen monipuolisena oppikirjatuotannossaan, jonka kautta on tavoitettu laajoja joukkoja alan opiskelijoita.

Kolmanneksi, Riitan tutkimushankkeet on tehty tyypillisesti projekteina yhteistyössä eri akateemisten toimijoiden sekä liike-elämän kanssa ja mukana on joku rahoittaja kuten Suomen Akatemia tai Työministeriö. Näiden kautta vuoropuhelu yrityselämän kanssa on ollut aktiivista ja vaikuttanut osaltaan koko ajan uusien tutkimusalueiden valintaan.

Neljänneksi, ja läheisesti edelliseen liittyen, tutkimuksilla haetaan yleensä myös käytännön vaikuttavuutta eli ohessa pyritään kehittämään työyhteisöjen toimintaa tai ainakin välittämään tutkimustuloksia muodossa, jota käytännön toimijoiden on helppo lähestyä. Rinnalla Riitta on toiminut laajasti kouluttajana ja kehittäjänä eri organisaatioiden kautta.

Viidenneksi, Riita on aktiivinen verkostoituja ja yhteiskirjoittaja eli julkaisuissa ja hankkeissa on tyypillisesti mukana joukko muita tutkijoita ja muita yhteistyökumppaneita. Kuudenneksi, hankkeisiin yhdistyy usein tiiviisti tohtorikoulutus eli hanketutkijat tekevät Riitan ohjauksessa ohessa väitöskirjojaan.

Henkilöstöjohtamisen tutkimusyhteisön jäsenenä haluammekin kiittää Riittaa merkittävästä panoksesta henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämiseen niin Vaasan yliopistossa kuin Suomessa laajemminkin.

Lähteet

1. Viitala, Riitta (2002). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
2. Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2006). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.
3. Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.
4. Viitala, Riitta (2004). Towards Knowledge Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528-544.
5. Viitala, Riitta (2005). Perceived development needs of managers compared to management competency models. *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 436-451.
6. Kultalahti, Susanna & Viitala, Riitta (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569-582.
7. Kultalahti, Susanna & Viitala, Riitta (2015). Generation Y - Challenging Clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.
8. Suutari Vesa & Viitala Riitta (2008). Management Development of Senior Executives: Methods and their Efficiency. *Personnel Review*, 37(4), 375-392.
9. Viitala, Riitta, Vettensaari, Minna & Mäkipelkola, Jutta (2006). *Näkökulmia vuokratyöhön*. Työpoliittinen tutkimus 302. Työministeriö, Helsinki.
10. Viitala, Riitta & Mäkipelkola Jutta (2005). *Työntekijä vuokrattuna*. Työvoimapolitiittinen tutkimus 283. Työministeriö, Helsinki.
11. Viitala, Riitta & Vesalainen Jukka (1999). Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen. Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Teoksessa Alasoini & Halme (toim.) *Oppiva organisaatiot, oppiva yhteiskunta*. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, Helsinki.
12. Viitala Riitta (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen M. (toim.) *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.
13. Viitala, Riitta & Koivunen, Niina (2010). Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Teoksessa Viitala R., Suutari V. & Järnlström M. (toim.), *Ik-kunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin tulok-sista*. Selvityksiä ja raportteja 171, 161-184. Vaasan yliopisto, Vaasa.



Vesa Suutari on johtamisen professori Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä.

Adam Smale on Vaasan yliopiston Johtamisen yksikön dekaani ja kansainvälisen henkilöstöjohtamisen professori.

3 TUTKIJAT YHTEISKUNNALLISINA VAIKUTTAJINA JA VAIKUTTAMISEN MONET TAVAT

Jenni Kantola ja Katja Ekman

Kansainvälinen ja kotimainen keskustelu tutkimuksen vaikuttavuudesta, sen mittaamisesta tai seurannasta ja sen merkityksestä on vilkastunut muutaman vuoden sisällä. Siinä missä yliopistojen ydinalueiksi on perinteisesti nähty tutkimus ja opetus, viimeaikainen keskustelu on kääntynyt tutkimustiedon yhteiskunnalliseen soveltamiseen ja hyödyntämiseen. Puhutaankin yliopiston kolmannesta tehtävästä, jossa tutkijoilta vaaditaan uudenlaista roolia tieteen popularisoijana ja yhteiskunnallisten asioiden kannanottajana. Tutkijoiden toivotaankin astuvan rohkeammin ulos kammioistaan esiin mediaan ja mukaan julkiseen keskusteluun.

”Yliopiston tehtävä on muuttaa maailmaa”, julistaa lehtiotsikko (Keski-Suomen kauppakamari, 2017). Tutkijat luotsaavat huippututkimusta ja edistävät oman tieteenalansa keskustelua julkaisemalla ja esiintymällä tieteellisissä konferensseissa, mutta ilman tulosten yleistäjuistamista, tieteelliset löydökset jäävät vain pienen

”Yliopiston toivotaan vaikuttavan ympärillä olevaan yhteiskuntaan vahvemmin”

marginaalisen tiedeyhteisön keskuuteen. Tutkijoiden on sanottu työskentelevän ”kammioissaan” ja heidän on toivottu ”ryhdistäytyvän”, sillä todellinen vaikuttaminen vaatii vuoropuhelua laajemman yleisön kanssa. Tutkijoita on kautta aikojen käytetty asiantuntijatehtävissä ja tutkimuksella on pyritty muuttamaan asioita, kyseessä ei ole mikään

uusi asia, mutta vasta viime vuosina yhteiskunnallinen vaikuttaminen on nostettu vahvemmin esiin. Viimeistään uusi yliopistolaki alleviivasi vaikuttavuuden merkitystä. Nyt tieteellisten julkaisujen ja tutkimuspohjaisen opetuksen rinnalla yliopiston viralliseksi tehtäväksi on kirjattu myös yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Yliopiston toivotaan vaikuttavan ympärillä olevaan yhteiskuntaan, muuttavan maailmaa.

Tieteellä voi vaikuttaa monin eri tavoin

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus nähdään monella eri tapaa. Yliopiston näkökulmasta se voidaan nähdä koulutuksen järjestämisenä perusopetuksesta täydennyskoulutukseen, työelämäsidoryhmien kanssa käytynä vuorovaikutuksena tai yliopistään profiloitumisena aktiivisena osallistujana yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tieteellinen tutkimus vaikuttaa yhteiskunnassa monin eri tavoin, mutta tieteenalasta riippuen kohteet, tavat ja vaikutuksen tulokset ovat erilaisia. Tieteen roolia yhteiskunnassa voi kuitenkin jäsentää Suomen Akatemian (2016) mukaan neljästä näkökulmasta. Yhtäältä tiede rakentaa maailmankuvaa ja sivistystä eli

tuottaa tutkimustietoa- ja osaamista. Toisaalta tiede on myös vaurauden ja hyvinvoinnin lähde, jolloin tieteellä nähdään olevan merkittävä rooli ihmisten ja yhteiskuntien hyvinvoinnin lisäämisessä. Tiede on myös päätöksenteon perustana, jolloin se tarjoaa tutkimuspohjaista, perusteltuja lähtökohtia yhteiskunnalliselle päätöksenteolle ja ongelmien ratkaisemiselle. Neljänneksi tiede on myös käytäntöjen kehittäjä: tutkimustiedolla ja osaamisella ylläpidetään ja kehitetään erikoisosamista. (Suomen Akatemian Tieteen tila 2016 raportti.)

Uusi tieto ja osaaminen välittyvät yliopiston ulkopuolelle eri reittejä pitkin. Tutkimustuloksista voi syntyä monipuolisesti keksintöjä, menetelmiä tai tietoa, jotka edesauttavat tuotekehitystä tai ylipäättään lisäävät ihmisten ymmärrystä. Yhteistyö tiedeyhteisön ulkopuolisten toimijoiden kanssa taas toimii tiedonjakamisen kanavana, luo keskustelua sekä vahvistaa sekä tiedeyhteisön että käytännönkentän vuoropuhelua ja molemminpuolista kehitystä. Ulkopuolisia toimijoita ovat niin eri elinkeinoelämän toimijat, viranomaiset, järjestöt ja eri alojen ammattilaiset. (Kotiranta & Tahvanainen, 2018)

”Taloustieteissä yritys yhteistyön merkitys on suuri.”

Tieteellinen tutkimus vaikuttaa yhteiskunnassa monin eri tavoin ja niin vaikutuksen kohteet kuin vaikutusten tulokset ilmentyvät eri tavoin tieteenalasta riippuen.

”Viidenneks professorista istuu yritysten hallituksissa, vain pari prosenttia yli viiden yrityksen hallituksessa.”

Enemmän kuin muilla aloilla, taloustieteissä vuorovaikutuksella tarkoitetaan yhteistyötä yritysmaailmaan. Voidaan puhua ”osaamisen muuntamisesta kannattavaksi liiketoiminnaksi” (Kotiranta & Tahvanainen, 2018). Juuri tässä Suomen on koettu kärsivän vajeesta, sillä tutkimusta hyödynnetään huonosti kaupallistamistarkoituksissa

selvitysten mukaan (Kotiranta & Tahvanainen, 2018). Toisaalta suomalaisten korkeakoulujen yritys yhteistyö on yleisesti ottaen todettu kattavimmaksi maailmassa. Yritys yhteistyön muotoja ovat muun muassa opinnäytetyötoimeksiannot, työharjoittelut, opiskelijaprojektit, yritys vierailut ja vierailuluennot. Opiskelijanäkökulmasta yhteistyö auttaa verkostoitumaan ja antaa projektityön kautta kosketuksen työelämään, yliopiston näkökulmasta taas yhteistyö antaa mahdollisuuksia päästä käsiksi käytännön ongelmiin, lisää kurssien arvostusta työelämä lähtöisyydellä ja mahdollistaa ylipäättään monipuolisemman opetuksen. (Vihervaara, 2015.) Yritys yhteistyötä ovat myös lukuisat asiantuntijaroolit, joissa yliopistolaiset toimivat. Konsulttityö yrityksissä, asiantuntijaroolit viranomaisyhteistyössä, elinkeinopalveluissa, ministeriöissä tai paikallisissa ja valtakunnallisissa järjestöissä ovat merkittäviä positioita, joissa pääsee vaikuttamaan päätöksentekoon ja tuomaan tutkimuspohjaista näkemystä käytäntöön. Erityisesti professorikunnasta moni istuu

yri­tysten hallituksissa asti. Kuitenkin professorien osaamisen voidaan nähdä olevan varsin hyödyntämätön voimavara, sillä vain viiden­nes profes­so­reista toimii hallitusjäseninä. Näistä 70 prosenttia toimii yhdessä hallituksessa, kun taas runsaalla seitsemällä prosentilla on hallituspaikka kolmessa yrityksessä ja vain pari prosenttia toimii jopa yli viiden yrityksen hallituksessa. Enemmistö hallituspaikoista on koulutus- ja tutkimus­sektorilla, teollisuus­yrityksissä ja terveydenhuoltoon keskittyvissä yrityksissä istui kolmanneksi eniten akateemikkoja. Yli puolet hallituspaikoista ovat pk-sektorilla, vain kolmisen prosenttia hallituspaikoista oli pörssi­yhtiöissä. (Sintonen, 2016.)

Tutkijoista tiedeviestijöitä

Tutkijoiden kannalta yliopiston kolmannessa tehtävässä on kyse tiedeviestinnästä. Yksittäinen tutkija voi tuoda tutkimustaan esiin ja vaikuttaa sillä monin eri tavoin: asiantuntijaroolit, esiintymiset ja tutkimuksen popularisointi ja julkaiseminen tiedeyhteisön ulkopuolelle avaavat mahdollisuuksia aktiiviselle vuoropuhelulle. Tutkijoilla voi olla monenlaisia rooleja asiantuntijana. Väli­verronen (2001) on tarkastellut mediassa esiintyviä tutkijoita ja havainnut, että rooleja on viidenlaisia: esiinty­vä voi tieteen popularisoi­jana, ajankohtaisten ilmiöiden tulkitsijoina, yhteiskunnallisten tapahtumien kommentaattoreina, ristiriitaisuuksia selvittävänä kriitik­kona tai managerina, joka tuo esille omaa organisaatiota tai tutkimusalaansa.

Perinteisesti tiedeviestintä on ymmärretty tapahtuvan vasta tulosten julkistamisen yhteydessä, jolloin tavoitteena on ollut tiedon yleistä­juistaminen ja tulosten ymmärrettäväksi tekeminen maallikoille (Huttunen, 2016). Hiljalleen tiedeviestintää on alettu ymmärtämään osana isompaa jatkumoa, jossa viestinnällä on rooli läpi tutkimusprosessin. Siinä tiedeviestintä kattaa koko tutkimuksen elinkaaren ja on osana suunnittelusta toteutukseen tulosten soveltamiseen asti. Nykyään tiedevies­ tintä koetaan vuorovaikutuksellisen prosessin, jossa kansalaiset voivat olla osana tieteen kehittymistä (Huttunen, 2016). Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen korostuksen myötä tutkimusten viestintästrategiat ovat nousseet olennaiseen osaan myös hankkeita rakennettaessa. Tutkimuksen osana tutkijoiden tulee stratisemmin suunnitella viestintäänsä, analysoida kohderyhmiä, arvioida viestintäkanavia ja rakentaa teemoja, joita haluavat priorisoida viestie­ssään tutkimuksestaan. (Poutanen & Laaksonen, 2015).

Laadukas ja monimuotoinen viestintä rakentavat luottamusta tieteeseen ja tutki­ mukseen ja tuovat tutkimustiedon yhteiskunnan hyödynnettäväksi. Tutkijoiden rooliin muuttuvassa mediaympäristössä liittyy kuitenkin myös jännitteitä Väli­ ver-

rosen (2015) mukaan. Tieto on nykyään yhä vaikeammin hallittavaa ja kontrolloitavaa ja tutkijoiden täytyy kestää tiedonvälittäjän asema, jossa tiedon muuttamista ei voi estää. ”Portinvartijan” roolista on päästävä ja uskallettava asettua alttiiksi joskus värikkäällekin keskustelulle. Akateemikkojen virkamiesmäinen asenne on koettu joskus ylimielisyydeksi, joka taas ei edesauta vuorokeskustelun syntymistä ja saa muut puhujat asettumaan vasta-asemaan. Nykytutkijoiden on kiinnitettävä huomiota viestintätäytyliinsä, sillä nykyään vaaditaan kuuntelevampaa ja nöyrympää asennetta suhteessa muihin keskustelijoihin. Tutkijayhteisöissä vaaditaan myös asennemuutosta, sillä siitä huolimatta, että tiedeviestinnän merkitys tunnustetaan laajasti, tutkijan näkyvään rooliin julkisuudessa suhtaudutaan hyvin ristiriitaisesti.

Johtopäätökset

Tutkitulle tiedolle on tällä hetkellä yhteiskunnassamme suurempi tarve kuin koskaan aiemmin. Tieteestä ja uudesta tiedosta viestiminen vaatii kuitenkin osaamista ja uskallusta. Vaihtoehtoisia kanavia ja alustoja on, mutta niiden hyödyntäminen on yhä edelleen vajavaista. Uskallukseen viestiä, tarvitaan tutkijoita, joilla on näkemystä ja kokemusta. Asiantuntijuuden tuoma kokemus lisää uskottavuutta ja vakuuttaa muun ympäristön tieteen tekemisen tarpeesta ja hyödyllisyydestä liike-elämälle.

Opiskelijanäkökulmasta on tärkeää, että opetukseen sisältyy yritysyritysyhteistyötä. Oppimisympäristö, joka mahdollistaa opiskelijoille teoreettisen oppimispohjan lisäksi käytännön ymmärryksen liiketoiminnasta, on tulevaisuuden työelämän kannalta erittäin merkityksellistä. Myös tutkijoiden ammatillinen kehittyminen edellyttää kontaktipintaa liike-elämän yrityksiin ja sen toimijoihin. Liike-elämän osaamistaan tutkijat kehittävätkin jo kiitettävästi asiantuntijarooleissa yliopistouransa ohella, jolloin yhteistyö hyödyttää molempia osapuolia. Siinä missä tutkija kartuttaa omaa osaamistaan, hän myös jakaa arvokasta tutkimustietoa yritysten käyttöön. Toinen merkittävä yhteistyökanava on hanketoiminta, jossa tutkijat saavat tieteen toteuttamiseen tarvittavaa käytännön aineistoa, ja yritykset puolestaan asiantuntijuutta arjen toimintaan.

Tutkijat ovat työssään pioneereja, jotka tieteen myötä rikastuttavat yhteiskuntaa uudella tiedolla sekä ymmärryksen laajentumisella. Esimerkiksi liiketoiminnan kehittymisen kannalta merkityksellistä on, että sekä tutkimus että käytännön toiminta kohtaavat. Nykytilanteessa tieteen tekeminen on ottamassa enenevässä määrin suuntaa liike-elämää kohti. Jotta tämä on mahdollista, tarvitaan enemmän liiketoiminnan ja tutkimuksen rajapinnassa toimivia henkilöitä, joilla on kyky

tuoda tiedettä käytäntöön. Yhteistyön rinnalla julkaisutoiminnan on hyvä olla monipuolista, jolloin tulokset saavuttavat tiedeyhteisöä laajemman kuulijakunnan. Kansainvälisten julkaisujen ohessa kotimaisilla julkaisuilla on oma roolinsa. Myöskään ei sovi unohtaa tieteen popularisointia ja jopa kantaaottavaa tyyliä, jotka ovat tätä päivää. Tämä kaikki vaatii perinteisen tutkijaidentiteetin uudelleenajattelua ja kriittisen ja osallistuvan tutkijuuden arvostuksen nostamista, eikä vähiten itse tutkijoiden näkökulmasta.

Onneksi meillä tutkijoilla on jo niitä tienraivaajia keskuudessamme, jotka esimerkiksi tekevät tieteestä hyödyllistä, tarpeellista, houkuttavaa, kiinnostavaa ja innostavaa. Se on vaikuttamista.

Riitta on tehnyt urauurtavaa työtä niin opetuksen, yritysytteistyön kuin hanke-toiminnankin saralla ja osannut kohdistaa näiden keskinäisen hyödyn juuri oikealla, kaikkia osapuolia kehittäväällä tavalla. Riitta on juuri sellainen rohkea tutkija, joka uskaltaa vaikuttaa ja joka näkee tieteen ja käytännön yhdistämisen hyödyt. Riitta on ansioituneesti toteuttanut useita yhteiskunnallisesti merkittäviä hankkeita, joissa tieteellinen tutkimus sekä käytännön liike-elämä kohtaavat toisiaan hyödyttävällä tavalla. Hänen panostuksensa opettamiseen ja halu kehittää sekä hyödyntää monipuolisia opetusmetodeja on kiiteltä ja palkittua. Opetuksessaan korostuu paitsi tieteellinen näkökulma, niin myös käytännölliset lähestymistavat. Riitan suosio esiintyjänä ja luennoitsijana erilaisissa tilaisuuksissa on varsin kysyttyä, eikä pelkästään hänen karismaattisen esiintymistyyliinsä sekä laajan osaamisensa ansioista, vaan myös yhteiskunnallisen vaikuttavuutensa vuoksi.

Kirjoittajat ovat vuosien saatossa istuneet Riitan luennoilla, olleet myöhemmin gradu- ja väitöskirjaohjattavina, tehneet töitä yhteisissä hankkeissa, kiertäneet yrityksissä pitkin maakuntaa sekä kirjoittaneet artikkeleita ja raportteja yhdessä. Henkilöstöjohtamisen pääaineopettajana Riitta on luonut innostavat puitteet aiheen opiskeluun ja karismaattisella opetustyyllillään motivoinut kehittymään siinä edelleen tutkijana. Väitöskirjatutkimuksien ohjaajana sekä esimiehenä projekti-hankkeissa, Riitan tyyli ohjata ja johtaa on ollut riittävän haastavaa sekä samalla mentoroivaa. Riitta vannookin autonomian tappavan pomottamisen sijaan uskovin valmentavaan johtamiseen: ”Käskyttäminen sopii huonosti lapsiin eikä oikein edes koiriin.” (Viitalan haastattelu PAM:n kotisivuilla, 3.8.2018)

Lähteet

Huttunen, S. (2016). Osallistava tutkimusote ja tiedeviestintä, miten ne yhdistyvät? *Tieteessä tapahtuu*, 2/2016.

Ikkala, M. (2018). Piippaako työelämän palohälytin – reagoi heti ja tunnista, mikä perustarve vaatii korjaamista. PAM – Palvelualojen ammattiliiton kotisivut. Saatavilla: <https://www.pam.fi/uutiset/2018/08/piippaako-tyoelaman-palohalytin-reagoi-heti-ja-tunnista-mika-perustarve-vaatii-korjaamista.html>

Ikonen, M. & Pehkonen, L. (2016). Tieteellinen sivistys: kamppailua näkyvyydestä, maineesta ja paremmuudesta. *Kasvatus & Aika* 10 (4): 62-78.

Kotiranta, A. & Tahvanainen, A.-J. (2018). Tutkimustiedon hyödyntäminen kestävä hyvinvoinnin lähteenä. Tuloksia korkeakoulumaailman valmiuksista edistää löydöksiä käyttöönottoa. ETLA Raportit No. 80

Poutanen, P. ja Laaksonen, S.-M. 2015. ”Miksi vaivautua?” Tutkimusmaailman trendit haastavat tutkijan viestimään työstään. Helsingin yliopiston viestinnän laitoksen tiedeviestinnän blogi, saatavilla osoitteesta <http://blogs.helsinki.fi/tiedeviestinta/> (viitattu 28.9.2015).

Sintonen, K. (2016). Viidennes professoreista istuu yritysten hallituksissa. *Acatiimi*, 6: 9.

Suomen Akatemia (2016). Tieteen tila 2016. Toimittaneet: Anu Nuutinen, Anssi Mälkki, Katri Huutoniemi ja Johanna Törnroos, Suomen Akatemia. Erweko Oy 2016

Vihervaara, T. (2015). *Yritysyhteistyö opetuksessa. Käytännön käsikirja yliopistoille ja yrityksille*. Aalto yliopisto

Väliaverronen, E. (2015). Tiedeviestintä ja asiantuntijuus – tutkijoiden muuttuva suhde julkisuuteen. *Yhteiskuntapolitiikka* 80 :3.

Väliaverronen, E. (2015). Tiedeviestintä on osa tutkijan ammattitaitoa. Luettu 22.11.2018, <http://www.uutistamo.fi/tiedeviestinta-on-osa-tutkijan-ammattitaitoa/> (16.7.2015)

Väliaverronen, E. (2001). Popularisers, Interpreters, Advocates, Managers and Critics. Framing Science and Scientists in the Media. *Nordicom Review* 22 (2001): 2, 39–48



FT Jenni Kantola toimii Vaasan yliopistossa yliopisto-opettajana ja vastaa Vaasan yliopiston Liiketoiminnan kehittäminen -maisteriohjelmasta Kokkolassa.

KTM Katja Ekman on Ekman Systemsin toimitusjohtaja ja Vaasan yliopiston projektitutkija sekä henkilöstöjohtamisen jatko-opiskelija.

4 ANNAN ITSELLENI LUVAN ONNISTUA *Heidi Saarinen*

Saavun Vaasan yliopistolle hyvissä ajoin, aivan kuten minulla on aina tapana. Varmistelen, että jos jokin menee eri tavalla, kuin olen suunnitellut, niin myös siihen on varattuna aikaa. Katson Tervahovin kellarikerroksen luokkahuoneen ikkunasta sisään, ryhmä oppilaita seuraa opetusta kiinnostuneena. Professori Riitta Viitala luennoi johtamisen teoreettisista viitekehyksistä. Odottaessani tunnen, kuinka minua alkaa jo hiukan jännittää. Katson taskussani olevaa tulevan luennon runkoa, jonka olen tehnyt itselleni tueksi. Varmistan, että minulla on kaikki tarvittavat tarat mukana ja hengitän syvään. Olen valmiina.

Riitta päättää oman osuutensa, jonka jälkeen suurin osa opiskelijoista tulee ryhmänä ulos ja muutamat jäävät istumaan luokkahuoneeseen tauon ajaksi. Saavun kantamusteni kanssa sisään, ja vaihdamme Riitan kanssa kuulumiset. Olemme Riitan kanssa tutustuneet syksyllä 2002, jolloin aloitin Vaasan yliopistossa henkilöstöjohtamisen opinnot. Valitsin kaikki Riitan kurssit, sillä arvostin kovasti hänen osaamistaan ja tapaansa saada opiskelijat innostumaan opetettavista asioista. Opinnäytetyöni osalta teimme tiiviisti yhteistyötä, sillä Riitta toimi minun ohjaajanani. Hakiessani opintojen loppuvaiheessa työpaikkaa, sain Riitalta hyviä vinkkejä työn hakuun.

Pyydän, että luokkahuoneeseen jääneet opiskelijat siirtyvät hetkeksi luokan ulkopuolelle, jotta voin valmistella tilan luentoani varten. Asetan luokkahuoneen tuolit keskelle tilaa ympyrän muotoon, siirrän pöydät huoneen sivuille ja varmistan että Power Point -esitys käynnistyy. Kutsun opiskelijoita siirtymään käytävältä luokkahuoneeseen, valitsemaan pöydältä Hullunkurisen perheet -pelikortin ja istumaan vapaalle istumapaikalle. Opiskelijat ovat hiukan hämmentyneitä muuttuneesta järjestyksestä, uudesta puhujasta ja pelikortista, jonka merkitystä he eivät vielä tiedä.

Aloitan luentoni kertomalla itsestäni, ja sen jälkeen pyydän opiskelijoita tulemaan luokkahuoneen etuosaan. Olen kiinnittänyt luokkahuoneen seinään isoja valkoisia papereita ja asettanut tussit valmiiksi. Teemme harjoituksen, jonka tarkoituksena on osoittaa, että jokainen meistä tekee asioita mielellään omalla mukavuusalueellaan, pienellä kannustuksella hiukan korkeammalla tasolla ja tekemällä parhaansa voidaan saavuttaa erinomaisia tuloksia. Harjoituksen avulla tilaisuus muuttuu hiukan epämuodollisemmaksi, kaikki saavat onnistumisen tunteen, ja huumorin mukaan tuominen tehtävän tarkoituksesta saa opiskelijat nauramaan. Koko ryhmä on saatu mukaan, joten tästä on hyvä jatkaa kohti luennon varsinaista aiheita.

Ensimmäisillä koulutuskerroillani olen syylistynyt monenlaisiin virheisiin. Olen käyttänyt toisen kouluttajan materiaalia ymmärtämättä materiaalin sisältöä ja esittänyt kymmeniä koulutuskalvoja lukemalla ne sanasta sanaan. Lisäksi olen pyrkinyt olemaan kouluttamastani aiheesta kaikkietävä. Koulutuksista kerättyjen palautteiden avulla olen saanut tärkeää tietoa siitä, mitkä ovat olleet koulutuksissani hyviä asioita ja mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota.

Vuonna 2015 osana pedagogisia opintoja sain tilaisuuden suorittaa opetusharjoittelun Vaasan yliopistossa Osaamisen johtaminen -kurssin osalta. Opetusharjoittelupaikan valintaan vaikutti, että yliopisto oli minulle tuttu jo monien vuosien ajalta ja opinnäytetyön ohjaajani Riitta Viitala oli jäänyt minulle mieleen ammattitaitoisena luennoijana opintojeni ajoilta. Yhdessä Riitan kanssa kävimme läpi kurssin sisältötavoitteet, ja hän antoi minulle vapautta suunnitella luentojen toteutuksen itselleni sopivin menetelmin.

Olen saanut Riitalta tärkeitä neuvoja ja ohjeita esiintymiseen ja luennointiin. Muun muassa seuraavan kolmen ohjeen avulla luentosalin edessä oleminen on helpottunut ja ne ovat auttaneet minua kehittymään luontevammaksi esiintyjäksi:

1. Kaikkea ei tarvitse tietää tai osata, sillä osallistujilla saattaa olla enemmän tietoa aiheesta. On lupa myöntää, ettei tiedä kaikesta kaikkea ja se tekee luennoitsijasta inhimillisen sekä mahdollistaa luontevasti osallistujien aktiiviseen osallistamisen.
2. Omista kokemuksista kertominen, onnistumisista ja epäonnistumisista kertominen tekevät aihepiiristä kiinnostavan ja oman näköisen.
3. Kannattaa miettiä luennon alku sellaiseksi, että se saa osallistujat innostumaan tulevasta aihepiiristä.

On aika siirtyä luennolla varsinaiseen aiheeseen. Opiskelijat siirtyvät istuimille, jotka on asetettu kalamaljan muotoon eli ympyrän sisä- ja ulkokehään. Pyydän opiskelijoita tarkistamaan, mikä pelikortti heillä on kädessään, jotta perhe Pohantan jäsenet tietävät siirtyä kalamaljan sisäkehään keskustelemaan. Oma roolini siirtyy kouluttajasta fasilitaattoriksi. Ohjeistan menetelmän toiminnan ja keskusteltavat aiheet. Opiskelijat osallistuivat aktiivisesti vuorollaan keskusteluun ja he kommentoivat sisäkehässä käytyä keskustelua. Keskustelun aiheena ovat henkilön osaamisen kehittäminen ja motivaation merkitys oppimiselle henkilöiden eri elämänvaiheissa. Opiskelijat innostuvat kertomaan myös omia kokemuksiaan aiheista, ja keskustelu käy todella vilkkaana koko harjoituksen ajan. Tarkastan kellosta, että pysymme aikataulussa. On aika siirtyä seuraavan harjoituksen pariin.

Seuraavaksi on vuorossa ryhmätyöskentelyä. Ryhmäjako suoritetaan tällä kertaa Hullunkuristen korttien avulla: perheiden tyttäret omassa ryhmässään, pojat, äidit ja isät omissa ryhmissään. Näin saadaan muodostettua uusia ryhmätyökokoonpanoja ja opiskelijat oppivat tekemään ryhmätehtäviä myös muiden kuin tuttujen opiskelijakavereiden kanssa. Miettiessäni omaa opiskeluaikaani, niin valitettavan usein näin jälkikäteen pohdittuna, tein ryhmätöitä aina samojen opiskelijakavereiden kanssa. Työelämässä olen huomannut, että uusien ihmisten kanssa työskentely on hyvin antoisaa ja erilaiset näkemykset ja tavat toimia laajentavat omaa ajattelumaailmaa.

Ryhmätyöskentelyn tavoitteena on tehdä seuraavaa kertaa varten 5-10 minuutin pituinen esitelmä annetuista teemoista. Lisäksi ryhmät laativat noin kolmen sivun mittaisen kirjallisen työn, jossa on sisällytettynä teoreettinen lähestyminen viitteineen. Osa ryhmistä alkaa välittömästi kirjaamaan ajatuksiaan miellekartan tai ranskalaisten viivojen avulla ylös paperille, ja toiset jakavat tehtävää pienemmiksi osiksi vastuuhenkilöittäin. Esiintymisharjoitteiden avulla opiskelijat oppivat tiivistämään asioita ja samalla valmistautuvat pääsääntöisesti niin hyvin, että muistavat vielä pitkään ainakin oman osuutensa.

On aika lopettaa luento, sillä 90 minuuttia on kulunut todella nopeasti. Viikon kuluksa näemme jälleen opiskelijoiden kanssa seuraavan luennon merkeissä. Riitta on seurannut opetustani luentosalin takaosassa, on palautteen antamisen aika. Mietin mielessäni, olinko mahdollisesti unohtanut kertoa jotain vai tuliko kaikki olennainen varmasti sanottua. Riitan palaute luennosta oli hänen tapansa mukaisesti myönteisen kannustava. Erityisesti mieleeni jäi kommentti, että kyllä sinä osaat luennoida, kunhan muistat vaan antaa itsellesi luvan onnistua.

Kokonaisuudessaan opetusharjoittelu oli erittäin antoisaa aikaa. Olen todella kiitollinen siitä, että Riitta luotti minuun niin paljon, että hän antoi minun suunnitella ja toteuttaa Osaamisen johtaminen -kurssikokonaisuuden parhaaksi katsomallani tavalla, sillä se antoi mahdollisuuden testata erilaisten opettamismenetelmien soveltuvuutta. Lisäksi kurssin aikana minulla oli tilaisuus puolen vuoden aikana tutustua isoon ryhmään fiksuja opiskelijoita, heidän kanssaan käydyissä keskusteluissa opin paljon uusia asioita. Luennoijana sain opettaa itselleni vahvinta osaamisalaa ja jakaa liike-elämässä oppimiani asioita.

Vuosien jälkeen Vaasan yliopisto on edelleen minulle hyvin tärkeä paikka. Hyvät ystävät, opitut asiat ja ihanat muistot menneiltä vuosilta seuraavat mukani. Siitä hetkestä, kun aloitin opinnot johtamisen laitoksella nuorena neitinä, ollaan menty monta askelta eteenpäin. Tänä päivänä työskentelen unelmatyössä henkilöstöjohtamisen parissa ja pystyn omalla tekemiselläni tukemaan työyhteisön onnistumisia. Koen olevani onnekas, kun olen päässyt vierailevana luennoitsijana jakamaan

omia kokemuksiani ja osaamistani Vaasan yliopiston tuleville henkilöstöjohtamisen ammattilaisille. Tärkeimpinä neuvoina haluan jakaa Riitan opit: kaikki on mahdollista, kun luottaa itseensä ja antaa itselleen luvan onnistua!



KTM **Heidi Saarinen** työskentelee Danfossilla HR Generalistina päävastuualueena. Heidi Saarinen on valmistunut Vaasan yliopistosta sekä hallintotieteiden että kauppätieteiden maisteriksi pääaineenaan henkilöstöjohtaminen. Riitta Viitala on toiminut Saarisen graduohjaajana, jatko-opintojen ohjaajana sekä työuran aikana yhteistyökumppanina osaamisen johtamisen saralla.

5 RIITAN OHJAUKSESSA MERKITYKSELLISEN TYÖN ÄÄRELLE *Satu Berlin*

Merkityksellisyys on noussut yhä tärkeämmäksi hyvän työn elementiksi monilla työpaikoilla. Merkityksellistä työtä tavoitellaan sen monien hyötyjen vuoksi: ihminen kokee olevansa arvokas, pärjäävänsä vastoinikäymisissä, onnistuvan tehtävissä ja voivan työssään hyvin. Lisäksi hän on sitoutunut työpaikkaansa. Työpaikoilla hyötyjen halutaan realisoituvan inspiroivan työntekijäkokemuksen kautta rekrytoinnissa, osaamisen kehittämisessä, suorituksen johtamisessa ja jopa työpaikalta lähtemisessä. Tekijän näkökulmasta merkityksellistä työtä tehdään sydämeillä, ja sillä on itseään suurempi merkitys, ei koskaan pelkkä ansionhankinta.

Väitöskirjan tekeminen Riitan ohjauksessa vuosina 2004-2008 tarjosi mahdollisuuden päästä kokemaan merkityksellisyyden megatrendiä etuajassa. Merkityksellisessä työssä tehtävien sisältö on rikasta ja vaihtelevaa. Väitöskirjan tekeminen tarjosi monenlaisia kiinnostavia kokonaisuuksia. Sain suunnitella väitöskirjan aiheen ja rakenteen sekä kerätä aineiston parhaaksi katsomallani tavalla Riitan coachaamana. Työn haastavien puolien tasapainoksi aivot pääsivät lepäämään aineistoa litteroidessa. Väitöskirjan valmistuminen muodosti voimakkaan ja pysyvän tehtäväidentiteetin. Olen ollut viimeisen kymmenen vuoden ajan palautteen ja suorituksen johtamisen asiantuntija pitkälti tutkimukseni vuoksi.

Merkityksellisessä työssä pääsee kokemaan, että omalla työllä on tarkoitus. Väitöskirjaprojektissa oli mahtavaa löytää maailmasta jotain uutta ja tehdä se näkyväksi. Riitan ohjauksessa tutkimuksen tekemisessä ei ollut vaiheita, joissa olisi joutunut kyseenalastamaan, miksi niitä tehdään. Jokainen vaihe oli hyödyllinen ja tarkoituksenmukainen.

Riitta varmisti ohjauksessaan sen, että tutkimukseni tulokset eivät jääneet kirjaston hyllylle pölyttymään, vaan ne kommunikoitiin eri medioissa. Tutkimuksella oli siis vaikuttavuutta. Olen kuullut, että tutkimukseni tulokset ovat auttaneet ihmisiä toteuttamaan palautetilanteita työpaikoilla kannustavasti ja arvostavasti.

Merkityksellisessä työssä saa itse määrätä työskentelytavoista. Väitöskirjaa tehdessä sain päättää, missä ja milloin työni teen sekä miten työpäiväni organisoin. Riitalle oli tärkeintä tietää, että saan vietyä tutkimusta eteenpäin, enkä ajaudu umpikujaan. Väitöskirjan tekemisessä koettu itsemäärääminen on asia, jota olen ottanut tutkijan uran jälkeiseen työelämään. Haluan viestiä omissa tiimeissäni, että tuloksilla on väliä, ei sillä, missä ja milloin työnsä tekee.

Koin olevani tärkeä ja arvostettu Riitan ohjauksessa. Riitta jaksoi lukea väitöskirjani eri versioita läpi uudestaan ja uudestaan sekä antaa hyödyllistä ja innostavaa palautetta. Hän kommentoi sekä laajoja kokonaisuuksia että yksityiskohtia. Tapasimme ohjaukseen liittyen niin yliopistolla, kahvilla kuin lentokentällä, jotta saimme keskusteltua tutkimuksen seuraavat vaiheet läpi.

Juuri ennen väitöstilaisuutta Riitta loi rauhallisen ja kannustavan ilmapiirin, jonka siivittämänä oli hyvä lähteä puolustamaan tutkimustuloksia jännityksestä ja kahden tunnin mittaisista yöunista huolimatta. Hän halusi, että onnistun. Merkityksellisyyden kannalta juuri toisten tukeminen ja auttaminen ovat kaikkein tärkeintä yhteistyösuhteissa.

Riitan kannustavan ohjauksen ansiosta väitöskirjaprojekti meni maaliin, vaikka olin välillä turhautunut. Jouduin kirjoittamaan tutkimuksen tulokset läpi useampaan otteeseen, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeässä ja ymmärrettävässä muodossa. Riitta halusi, että kokeilen rajojani ja näen, mihin todella pystyn. Tohtoriksi valmistuminen on ollut voimaannuttava kokemus. Olen monesti ajatellut työelämän haastavissa tilanteissa: ”Selviän tästä, koska olen joskus pystynyt väittelemään tohtoriksi.” Ja tosiaan monista haastavistakin tilanteista on selvitty kunniolla.

Riitta oli henkilöstöjohtamisen esikuvani jo opiskeluaikoina. Oli palkitsevaa saada opetusta ihmiseltä, joka ymmärtää työpaikkojen toiminnasta niin kattavasti sekä käytännön että akateemisen taustan puolesta. Monet teoreettisilta tuntuvat aiheet kuten työmotivaatio, johtajuussuuntaukset ja henkilöstöjohtamisen prosessit heräsivät henkiin Riitan kursseilla. Riitta oli myös niin helposti lähestyttävä, että opiskelijat tulivat mielellään vaihtamaan ajatuksia hänen kanssaan.

Riitta, oikein lämpöiset onnittelut halausten kera 60-vuotissyntymäpäivänäsi! On ollut suuri ilo tehdä yhteistyötä kanssasi. Toivon sinulle kaikkea hyvää tuleviin vuosiin sekä työelämässä että elämässä muutenkin.



KT **Satu Berlin** on johtava konsultti Accenturella. Hänen vastuusiin on viime vuosina kuulunut Osaaminen ja organisaatiot -liiketoiminnan vetäminen pohjoismaisille teknologiateollisuuden asiakkaille. Riitta Viitala toimi Sadun väitöskirjaohjaajana vuosina 2004-2008.

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN



6 OSAAMISEN JOHTAMINEN VIITALAN MALLIN MUKAISESTI

Suvi Einola, Marko Kohtamäki ja Annika Tidström

Osaamisen johtaminen (englanniksi knowledge management tai competence management) on kiinnostanut ja haastanut tutkijoita jo vuosikymmeniä. Inhimillisen osaamisen merkitys on korostunut tietoperustaisessa globaalissa taloudessa, jossa taloudellisen ympäristön digitalisoituminen on lisännyt muutosnopeutta, monimutkaisuutta ja variaatiota nostaten ihmisiin kohdistuvia osaamisvaatimuksia. Osaamisen johtaminen on oikeutetusti nostettu keskeiseen asemaan johtamistutkimuksessa ja organisaatioiden kehittämisessä aina 80-luvulta alkaen. Voidaankin sanoa, että osaamisen johtamisella on keskeinen merkitys yritysten kilpailukyvyille toimialasta ja yrityksen koosta riippumatta. Osaamisen johtaminen kytkeytyy organisaatioon monesta eri tulokulmasta; se liittyy kilpailuedun kehittymiseen, asiakasnäkökulman korostamiseen, työntekijöiden kehittymiseen sekä organisaation innovointikykyyn.

Tässä juhlakirjan artikkelissa hyödynnetään Riitta Viitalan kehittämää mallia osaamisen johtamisen ulottuvuuksista. Keskustelemme teorian ja erityisesti esimerkkien kautta osaamisen johtamisesta hyödyntäen esimerkeissä päivänsankarilta itseltään opittuja parhaita käytäntöjä. Samalla tulemme nostaneeksi esiin Viitalan mallin kontribuution, joka on paitsi teoreettinen, myös vahvasti manageriaalinen. Viitalan malli operationalisoi osaamisen johtamisen teoriaa esimiesten ja johtajien kielelle tavalla, johon vain todelliset virtuoosit ja syvälliset osaajat pystyvät. Tämä artikkeli avaa Viitalan työn merkittävää arvoa sekä osaamisen johtamisen teorian kehittämislle, että erityisesti johtamisen kehittämislle.

Osaamisen johtamisen käsitteellinen perusta

Osaamisen johtamista on vuosikymmenten kuluessa lähestytty kirjallisuudessa monista eri näkökulmista, kuten verkostojen, organisaatioiden välisten suhteiden, organisaatioiden, tiimien ja yksilöiden näkökulmista. Osaamisen johtamiseen liittyviä teemoja on käsitelty erilaisten käsitteiden alla: tiedolla johtaminen (knowledge management) (Nonaka, Von Krogh & Voelpel, 2006), inhimillinen pääoma (human capital) (Hatch & Dyer, 2004), älypääoma (intellectual capital) (Nahapiet & Ghoshal, 1998), oppiva organisaatio (learning organization) (Crossan et al. 1999; Senge, 1990), strateginen oppiminen (strategic learning) (Kuwada, 1998), ja organisaation omaksumiskyvykyys (absorptive capacity) (Zahra & Zakeer, 2002). Tyypillistä näille eri tutkimuskirjallisuuden haaroille on osaamisen johtamisen ilmiön prosessimaisuuden tunnistaminen. Osaaminen on ilmiö, joka eri tasoillaan

muovautuu osana ympäristöä. Osaaminen kehittyy syklisen prosessin kautta, jossa uutta tietämystä omaksutaan, sisäistetään ja hyödynnetään. Osaaminen johtaminen on näin jatkuvaa oppimisen johtamista ja fasilitointia, jossa osaaja on keskiössä, jonka oppimisesta välitetään aidosti, ja jonka kehittymistä tuetaan organisaation käytännöillä ja rutineilla. Organisaation näkökulmasta olennaista on löytää houkutteleva tarkoitus, jonka osaajat kokevat merkitykselliseksi haluten rakentaa omaa osaamistaan yhdessä organisaation osaamisen kanssa. Organisaation prosesseilla ja rakenteilla luodaan oppimiselle suotuisia olosuhteita ja kehittymistä tukevia rakenteita. Osaamisen johtamisen lähestymistavat korostavat yksilön ja organisaation välistä vuoropuhelua ja yhdessä oppimista. Oppivat organisaatiot kykenevät yhdistämään tehokkaiden yksiköiden ja yli yksikkörajojen tahtuvan oppimisen parhaimmillaan jopa verkostotasolla. Artikkelissaan vuonna 1999 Vesalainen ja Viitala kuvaavatkin ansiokkaasti organisaatorajat ylittävää oppimista ja sen merkitystä.

Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtamisen prosessi jaetaan kirjallisuudessa usein kolmeen vaiheeseen (mm. Davenport & Prusak, 1998): 1) tiedon tuottaminen, 2) tiedon jakaminen ja 3) tiedon hyödyntäminen. Tiedon tuottaminen viittaa siihen, miten organisaation näkökulmasta uutta tietoa luodaan ja hankitaan sekä organisaation ulkopuolelta että organisaation sisältä. Tiedon jakaminen viittaa prosessiin, jossa tietoa siirretään henkilöltä toiselle ja yksilöiltä ryhmälle tai ryhmältä toiselle ryhmälle. Tiedon hyödyntämisellä kuvataan prosessia, jossa syntynyttä tietoa käytetään (Davenport & Prusak, 1998).

Osaamisen johtamisen prosessin toteutuminen nähdään kontekstisidonnaisena, kontekstin määrittäessä sitä, kuka osaamisen johtamisen prosessiin pääsee osallistumaan ja mitkä ovat tavat, joilla siihen osallistutaan (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). Osaamisen johtamisen näkökulman mukaan johtajien tulisi investoida ihmisiin, koska ihmisten osaaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaation osaamisessa ja innovaatioissa (Kianto, Sáenz, Aramburu, 2017). Rechbergin ja Syedin (2014) mukaan tämänhetkinen tutkimus on keskittynyt liikaa tiedon hyödyntämiseen, siinä missä organisaatioiden pitäisi fokusoida enemmän ihmisiin ja heidän rooliinsa osaamisen johtamisen kehittämisessä ja implementoinnissa. Tärkeä kysymys onkin, mitä johtajien tulisi käytännössä tehdä, jotta työntekijöiden osaaminen tulisi osaksi organisaation osaamista, ja miten ihmiset saataisiin jakamaan omaa osaamistaan (Gavrilova & Andreeva, 2012).

Huomioiden tämän artikkelin luonne osana juhla kirjaa, kuvaamme Viitalan kehittämää osaamisen johtamisen typologiaa peilaten hänen toteuttamiaan parhaita käytäntöjä. Seuraavissa osioissa avaamme osaamisen johtamisen typologiaa perustuen Viitalan teksteihin ja toisaalta pureudumme etnografisesti niihin parhaisiin käytäntöihin, joita olemme havainneet hänen hyödyntävän omassa esimiestyössään. Nostamme esimerkkejä aikaväliltä 2002 - 2018 Riitan käyttämistä osaamisen johtamisen parhaista käytännöistä. Tiivistetyn havaintomme mukaan voimme todeta hänen toimivan kuten opettaa; johtavan aidosti osaamista.

Osaamisen johtamisen typologia

Viitalan (2003) väitöskirjatutkimus tuottaa osaamisen johtamisen typologian, luokittelun, joka tunnistaa osaamisen johtamisen ulottuvuudet teoreettisen kirjallisuusaineiston, laadullisen aineiston sekä määrällisen aineiston perusteella. Viitala pureutuu osaamisen johtamiseen tavalla, joka puhuttaa edelleen johtamisen tutkijoita. Viitalan mallin mukaisesti osaamisen johtamisen ulottuvuudet ovat: oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen, sekä esimerkillä johtaminen. Näiden ulottuvuuksien varassa Viitala analysoi määrällistä aineistoa ja löytää tuloksena osaamisen johtajien (esimiesten) typologian, eli neljä erilaista osaamisen johtamisen esimiestyyppiä: luotsit, kapteenit, kollegat ja valmentajat. Kaiken kaikkiaan sekä tunnistetut ulottuvuudet ja ulottuvuuksia mittaavat käytännöt, että typologia itsessään on erittäin kontribuutiivinen ja relevantti lähes 20 vuotta sen julkaisemisen jälkeen. Voisikin sanoa, että malli on relevantimpi kuin koskaan, sillä kuten todettua, osaamisen johtamisen vaateet korostuvat nopealiikkeisessä digitaalisessa taloudessamme.

Osaamisen johtamisen typologiassa kukin esimiestyyppi heijastelee erilaista esimiehen lähestymistapaa osaamisen johtamiseen. Luotsit huolehtivat lähinnä toiminnan suuntaamisesta yleisellä tasolla, mutta eivät panosta ilmapiiriin kehittämiseen tai osaamisen kehittymisen tukemiseen, vaikkakin sitoutuvatkin muutoksiin. Kapteenit ovat sitoutuneita ja innostuneita yksikön kehittäjiä, jotka selvittävät suunnan ja pitävät siitä kiinni, mutta eivät aina kiinnitä huomiota ilmapiiriin riittävästi. Kollegat taas eivät ota kovinkaan näkyvästi osaamisen johtajan roolia eivätkä nosta yksikön tavoitteita esille riittävästi. Neljäntenä esimiesryhmänä esiin nousevat valmentajat, jotka ovat yksilöä arvostavia suunnan näyttäjiä ja selkeyttäjiä, osallistavia ilmapiiriin rakentajia. Valmentajilla on yksikköä koskeva kehittämispyrkimys, jonka saavuttaakseen he kirkastavat yksikön ja yksilön tavoitteita ja tulevaisuuden suuntia sekä selkeyttävät koko organisaation visiota. Aidot valmentajat toimivat vuoropuhelun, dialogisuuden, edistäjinä ja ylläpitäjinä työyhteisöissä.

Kuvaillessaan valmentajiksi nimeämäänsä esimiesryhmää Viitala kuvailee samalla valmentavan johtajuuden teemaa, joka viime vuosina on noussut isoon rooliin johtajuustutkimuksessa. Valmentavan esimiehen missiona on alaisensa innostaminen, tukeminen ja motivointi mahdollisimman hyvään suoritukseen. Sen sijaan, että työntekijät nähtäisiin organisaation resurssina, valmentavassa johtamisessa esimies asettuu resurssiksi johdettavilleen, heidän onnistumiselleen ja kehitykselleen. Esimies pyrkii valmentamaan, sparraamaan, sekä yksilöitä että ryhmää. Valmentavan johtamisen tunnusmerkkeinä pidetään aitoa läsnäoloa, kunnioittavaa kohtaamista, kyselyä ja kuuntelemista, sekä syvällistä keskustelua niin organisaation kuin yksilönkin tavoitteista ja tuloksista. Valmentavan johtamisen tunnusmerkistöön liittyy olennaisesti myös yksilön ohjaaminen ja neuvominen ”kädestä pitäen”. Valmentava johtaja kehittää yhdessä työntekijöidensä kanssa sekä organisaatiotasosta että yksilötasosta osaamista, innostaa ja jopa yllyttää työntekijöitään mukaan muutokseen ja kehittämistyöhön.

Valmentava esimies huolehtii omasta ja työntekijöidensä työhyvinvoinnista. Valmentava johtaja osallistaa työntekijänsä yksikön kehittämiseen ja muutokseen (Viitala, 2018). Valmentavassa johtajuudessa osallistaminen nähdään tärkeäksi sitouttamisen välineeksi, sillä ihmiset sitoutuvat siihen, mihin he ovat päässeet vaikuttamaan. Aito osallistaminen voimaannuttaa, motivoi ja mahdollistaa muutoksen toteuttamisen. Valmentava johtaminen edellyttää esimieheltä aikaa ja viitsimistä, sillä henkilöstön valmentaminen ja aito osallistaminen vaativat aikaresursseja ja valmennuksen mahdollistavia rakenteita organisaation sisällä. Kuitenkin onnistuessaan valmentava johtaminen mahdollistaa aidon vuoropuhelun, dialogin, jonka ansiosta henkilöstö sitoutuu muutosten läpiviemiseen ja organisaation yhteinen ymmärrys rakentuu ja syvenee.

Pureudutaan hiukan syvemmälle osaamisen johtamisen ulottuvuuksiin sekä valmentajan tapaan toimia tässä etnografisessa tapaustutkimuksessa käytännön esimerkkien avulla. Viitalan mallia arvioitaessa keskeiseksi nousee päätutkimuskohteen pitkä kokemus esimiestehtävistä Vaasan yliopistolla.

Sinä Riitta, olet väitellyt vuonna 2003, toiminut Vaasan yliopistolla lähiesimiehenä omalle ryhmällesi siitä alkaen, professorina vuodesta 2006 alkaen, sekä johtamisen yksikön johtajana lähes vuosikymmenen. Tuona ajanjaksona olet ohjannut lukemattomia pro gradu- töitä, toistakymmentä väitöskirjaa, toiminut esitarkastajana ja vastaväittäjänä yli 20:ssä väitöskirjassa, sekä samanaikaisesti kehittänyt henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmän Suomen suurimmaksi HR-tutkimusryhmäksi ja koko johtamisen yksikön menestyneeksi ja kilpailukykyiseksi jopa

kansainvälisesti mitattuna. Tämä kaikki on vaatinut sinulta paitsi päämäärätietoisuutta ja pitkäjänteisyyttä, myös aimo annoksen osaamisen johtamista ja valmentajana toimimista sekä pohjalaista sisua.

Osaamisen johtamisen tehtäväkokonaisuudet

Tässä artikkelissa osaamisen johtamista arvioitaessa keskitytään Viitalan mallin mukaisesti neljään keskeiseen tehtäväkokonaisuuteen; oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkiksi johtaminen. Nämä neljä tehtäväkokonaisuutta toteutuvat sekä yksilö- että ryhmätasolla.

Oppimisen suuntaaminen sisältää kolme tehtäväryhmää: tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellä mainituille toimivien foorumeiden luominen. Tavoitteiden määrittämisen ja toiminnan arvioinnin kautta esimies paitsi ohjaa ja johtaa organisaation toimintaa, myös kirkastaa osaamisen kehittämistä kohti yhdessä määritettyä tavoitetta. Oppimisen suuntaamisessa keskeistä on yhteisten keskustelujen synnyttäminen siten, että sekä strategiaa ja tavoitteita, kuten myös toiminnan arviointia prosessoidaan yhdessä työntekijöiden kanssa.

Itseohjautuvuusteorian kolme keskeistä näkökulmaa; omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Deci & Ryan, 2000) ovat olleet läsnä jokapäiväisessä arjessa Riitan toimiessa valmentajana ja oppimisen suuntaajana. Me kirjoittajat olemme saaneet aktiivisesti osallistua yksikön kehittämiseen, osaamistamme ja mielipiteitämme on arvostettu aidosti. Valmentavalla johtajuudella Viitala on ”rakentanut siltoja” oppimistamme lisätäkseen siten, että hän on kannustanut meitä ottamaan mahdollisimman paljon vastuuta uusissa ja haastavissa tilanteissa, oli sitten kysymys projektin vetovastuusta, tutkimusjohtajuudesta, professuurista tai yksikön johtajan tehtävistä. Olemme saaneet tukea työskentelyymme, palautetta suoriutumisestamme ja osaamisestamme, ja tehtäviimme on portaittain lisätty haastetta oppimista kehittämään.

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen sisältää kaksi kokonaisuutta; työyhteisön ilmapiirin kehittäminen ja toimivien vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Näiden kokonaisuuksien tavoitteena on ryhmän jäsenten yhteistyön edellytysten parantaminen ja keskinäisen avoimen vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Ilmapiirillä on keskeinen vaikutus organisaation oppimiseen, innovatiivisuuteen ja työn tuloksiin. Yhteisöllisyyden vahvistaminen itseohjautuvuusteorian näkökulmien mukaisesti mahdollistaa asioiden avoimen käsittelyn ja dialogisuuden lisääntymisen. Tämän vuoropuhelun ja aidon halun kuulla ja kuunnella kaikkia

työntekijöitään valmentaja Viitala on sisällyttänyt kaikkeen toimintaansa. Sel-
laista kiirettä ei ole, etteikö oveen koputukseen vastattaisi *”tule sisään, istu alas ja
kerro mitä sulle kuuluu”*. Jokaisen hankkeen aloituspalaveri alkaa kysymyksellä
”kerro mitä tässä sun mielestä kannattaisi olla”. Tuttuja ovat myös lauseet *”teillä
kun on aina hyviä mielipiteitä ja näkökulmia, niin kertokaapa mitä ajattelette
tästä...ja ”kertokaapa vielä lisää, tämä vaikuttaa todella mielenkiintoiselta”*.

Oppimisprosessin tukeminen käsittää ryhmän kokonaisosaamisesta huoleh-
timisen ja yksilön kehittymisen tukemisen eksplisiittisesti. Paljon näkyvämmän
yksilön kehittymistä ei voi tukea kuin Viitala sitä tekee. Valmentajana Riitta on
huolehtinut työntekijöidensä kyvykkyyden kehityksestä motivoivien keskustelui-
den ja läsnäolevan ohjaamisen kautta. Riitan valmentava johtajuustyö liittyy ti-
lanteeseen sopivaan yksilön tukemiseen. Jos tilanne on vaatinut sitä oppimispro-
sessin kannalta, niin hän on jopa kirjoittanut tekstiä ja pitänyt puheita meidän
puolestamme. Valmentaja Riitta on myös luottanut ja uskonut meihin ja meidän
oppimiseemme tilanteissa, joissa olemme erehtyneet, tehneet virheitä tai joissa
asioita olisi voinut tehdä paremmin. Näissä tilanteissa Riitta on puolustanut meitä,
uskonut meihin ja kykyymme oppia. Osaamisen kehittämiseen on myös investoitu
konkreettisesti – tarvittaessa koulutusta on hankittu ja tutkijavaihtoja on tuettu.
Valmentajana Riitta on nähnyt osaamisen kehittämisen tarpeita, ja ollut valmis
investoimaan yksilön osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskusteluissa osaamista
on reflektoitu ja tulevaisuuteen on suunnattu tavoitteita, joiden saavuttamiseksi
on asetettu sopivia välitavoitteita. Sparraus niin tutkimukseen kuin opetukseenkin
liittyen on kuulunut jokapäiväiseen kanssakäymiseen. Oppimisprosessin tukemi-
nen ei katso aikaa eikä paikkaa, vaan merkityksellisiä keskusteluja on käyty niin
kahvikupposten äärellä kuin hankematkoillakin. Konferensseihin osallistumiseen
vaadittava budjetti on tiukkoinakin aikoina kaivettu vaikka kiven alta, mahdolis-
taen näin tutkimuksemme näkyvyyden lisäämisen. Kansainvälisen verkoston ra-
kentaminen on aina ollut prioriteetti siinä missä yhteistyö alueen yritysten ja mui-
den organisaatioiden kanssa.

Esimerkillä johtaminen kuvaa Viitalan mallissa sitä, miten esimies suhtautuu
omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Riitalle työ on havaintomme mukaan paitsi
työtä, myös harrastus, intohimo, elämäntapa ja yksi keskeinen merkityksen lähde
– joka tapauksessa paljon muuta kuin pelkkä työ sen perinteisessä merkityksessä.
Toisaalta, hän on aina kehottanut meitä arvostamaan vapaa-aikaa perheen, koiran
tai harrastusten parissa. Kun olemme istuneet toimistossa niin sanotun normaalin
työajan päättyessä, Viitala on avannut oven ja sanonut *”mitä sä täällä vielä teet,
mene nyt kotiin, nauti ja lepää”*. Tosin tiedämme, että tässä kohti Viitala on luot-

tanut enemmän sanojen kuin esimerkin voimaan, onhan tunnettu tosiasia, että lähetti Riitalle työhön liittyvän kysymyksen mihin vuorokauden aikaan tahansa, tulee vastaus aina nopeasti, oli arki taikka pyhä.

Esimiehen sitoutuminen muutoksiin ja ammattitaidon kehittämiseen sekä innostuneisuus omaan työhönsä viestii työntekijöille esimiehen esimerkkiä. Valmentaja Riitta on omalla esimerkillään näyttänyt meille, miten yliopistotyössä voi toteuttaa itseään, aikaansaada valtakunnallista vaikuttavuutta, saavuttaa kansainvälistä tunnettuutta, nauttia työstään ja olla läsnä työyhteisölle positiivisella, arvostavalla ja rakentavalla tavalla. Innostuneisuutesi ja aurinkoisuutesi ovat tarttuneet väistämättä myös työyhteisön muihin jäseniin. Heittäytymiskykyysi on tullut todistetuksi niin haastavissa tilanteissa kuin hauskoissakin hetkissä, yksikön kesäpäivissä, pikkujouluissa kuin suurissa luentosaleissakin.

Osaamisen johtamisen typologian kontribuutio

Riitta Viitala on julkaissut typologian esimiehistä osaamisen johtajina vuonna 2003, ja kansainväliselle yleisölle palkitussa artikkelissaan vuonna 2004 (Viitala, 2004). Typologia on kerännyt merkittävästi huomiota, kuten koko Viitalan tieteilin tuotanto. Viitalan lähestymistapa on erityinen ja sillä on vahva oma teoreettinen kontribuutio. Mallin arvoa ei mitata kuitenkaan ainoastaan sen arvolla tiedeyhteisölle, vaan tällä mallilla on suora ja erityinen arvo osaamisen johtajille. Malli tarjoaa reflektioperustan esimiehille ja johtajille, jotka haluavat kehittyä osaamisen johtajina. Mallin arvo yltää laajasti tulevaisuuteen, sillä se avaa osaamisen johtamisen ulottuvuuksia tavalla, joka tulee olemaan tarpeellinen tulevaisuuden organisaatioissa, jotka yhä enenevässä määrin rakentuvat ihmisten osaamisen varaan. Mallin teoreettinen ja käytännöllinen kontribuutio ulottuu pitkälle tulevaisuuteen, kuten ulottuu myös valmentaja Viitalan käytännön työ Vaasan yliopiston johtamisen yksikön ja siellä työskentelevien yksilöiden kehittämisen hyväksi.

Lähteet

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “ what ” and “ why ” of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Gavrilova, T. & Andreeva, T. (2012). Knowledge elicitation techniques in a knowledge management context. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 523–537.

Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155–1178.

Kianto, A., Sáenz, J. & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20.

Kuwada, K. (1998). Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change. *Organization Science*, 9(6), 719–736.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI , Ba and Leadership : a Unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5–34.

Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208.

Rechberg, I. & Syed, J. (2014). Appropriation or participation of the individual in knowledge management. *Management Decision*, 52(3), 426–445.

Senge, Peter M. (1990). The fifth discipline: The art and practise of the learning organization. New York: Doubleday.

Vesalainen, Jukka & Riitta Strömmer (1999). Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen: Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Teoksessa: Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta, 109–129. Toim. Tuomo Alasoini & Petteri Halme. Helsinki: Oy Edita Ab.

Viitala, R. (2003). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. (2008). Luentomateriaali LuoKe-hanke. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. (2004). *Towards knowledge leadership*. Leadership & Organization Development Journal, 25(6), 528–544.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.



HTT Suvi Einola toimii tutkijatohtorina ja Strategic Business Development – maisteriohjelman koulutusohjelmavastaavana Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä.

KTT Marko Kohtamäki toimii strategiaprofessorina Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä.

KTT Annika Tidström on Epanet-professori Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä Seinäjoen Yliopistokeskuksessa.

7 VAHVUUKSIA TUKEVA VALMENTAVA JOHTAJUUS ANTAA TILAA UUSILLE IDEOILLE. VALMENTAVAT REHTORIT KOIRA-AVUSTEISEN PEDAGOGIIKAN HYÖDYNTÄMISEN MAHDOLLISTAJINA

Liisa Mäkelä

Johdanto

Osaamisen uudistaminen ja ammattitaidon ajan tasalla pitäminen on välttämättöntä hektisessä työelämässä. Omaa osaamista voi kehittää monella tavoin, esimerkiksi omaksumalla uusia työmenetelmiä, jotka pohjautuvat omiin vahvuusalueisiin. Näiden muutosten myötä ihminen voi myös saada uutta energiaa työntekoon. Organisaatioissa työntekijöiden odotetaan olevan oman osaamisensa kehittämisen suhteen aloitteellisia, mutta lähiesimiehen rooli osaamisen kehittämisen suuntaamisessa on merkittävä. Valmentavaa johtajuutta toteuttava lähiesimies voi toiminnallaan ja päätöksillään tukea työntekijänsä halun kehittää työtään ja osaamistaan omia vahvuusalueitaan hyödyntäen.

Tässä luvussa tarkastellaan yksilön vahvuuksien hyödyntämistä työelämässä sekä sitä, miten valmentavalla johtajuudella tätä voitaisiin tukea. Reflektoimme tätä tematiikkaa suomalaisten opettajien kokemusten kautta. Empiirisenä aineistona käytämme haastatteluja (14 kpl), jossa opettaja on omaehtoisesti halunnut kehittää itseään ja työtään ja tuoda uuden pedagogisen menetelmän, koira-avusteisen toiminnan, osaksi omaa työtään. Haastatteluissa rehtorin, eli opettajan esimiehen, rooli nousi poikkeuksetta esiin. Kohdennamme huomion myös siihen, miten opettajat tuovat esiin esimiehensä, ja hänen roolinsa tilanteessa tässä tilanteessa.

Vahvuuksien hyödyntäminen työelämässä

Jokaisessa ihmisessä on vahvuuksia, ja niiden tunnistaminen ja hyödyntäminen tukevat ja edesauttavat hyvinvointia. Yksilön vahvuuksien voidaan määritellä olevan ”yksilön ominaisuuksia, jotka antavat heille mahdollisuuden suoriutua hyvin, tai heille parhaimmalla mahdollisella tavalla”, ja jossa omien parhaiden ominaisuuksien hyödyntäminen –riippumatta siitä ovatko ne fyysisiä, älyllisiä, emotionaalisia, tai muita ominaisuuksia- johtaa parempaan hyvinvointiin ja suoriutumiseen (Bakker & Van Woerkom, 2018; Wood, Linley, Maltby, Kashdan, & Hurling, 2011).

Työelämän kontekstissa vahvuuksien hyödyntämisen on havaittu olevan yhteydessä lukuisiin positiivisiin tekijöihin, ja vahvuuksien hyödyntämiseen työelämässä kannattaa kiinnittää huomiota niin yksilön kuin organisaationkin edun näkökulmasta. Organisaation tuki vahvuuksien hyödyntämiselle on keskeistä (Els, Mostert, & van Woerkom, 2018). Organisaatiot, jotka auttavat työntekijöitään ymmärtämään, että heillä on työssä hyödynnettävissä olevia ainutlaatuisia kykyjä ja vahvuuksia, voivat edesauttaa kilpailuetuaan sitoutuneen, motivoituneen ja osaan henkilöstön kautta (Bakker & Van Woerkom, 2018).

Koira-avusteinen pedagogiikka työntekijän vahvuutena

Kuten edellä oleva kirjallisuuskatsaus osoittaa, ihmisillä on lukuisia erilaisia vahvuuksia, joita työelämässä voidaan hyödyntää. Viime aikoina eri ammattiryhmien edustajat (esim. fysioterapeutit, psykoterapeutit ja opettajat) ovat alkaneet hyödyntää eläinavusteisia interventioita työssään (Brelsford, Meints, Gee, & Pfeffer, 2017; Correale, Crescimbeni, Borgi, & Cirulli, 2017; Kahilaniemi, 2016; Latvala-Sillman, 2018). Eläinavusteinen työ on noussut erittäin suosituksi nimenomaan opetuksen ja kasvatuksen kentässä ja eläinavusteista pedagogiikkaa toteutetaan useimmiten koirien avulla (Correale et al., 2017; Cunha, Rego, & Munro, 2018). Vaikka eläinavusteisesta toiminnasta on tutkimuksen keinoin osoitettu olevan lukuisia hyötyjä sen kohteena oleville henkilöille, esim. potilaille ja oppilaille (Tainio & Siponmaa, 2015), tiedetään vielä hyvin vähän siitä, millaisia asioita siihen työntekijän näkökulmasta liittyy. On kuitenkin oletettavaa, että ihmiset, jotka haluavat toteuttaa eläinavusteisuutta työssään omaavat vahvuuksia, jotka liittyvät esimerkiksi eläinten kanssa toimimiseen. Näin ollen organisaatioiden, joissa työntekijälle annetaan mahdollisuus toteuttaa työtään eläinavusteisesti hänen niin halutessaan, voidaan katsoa tukevan työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämistä.

Miten vahvuuksien tukeminen organisaatiossa tapahtuu?

Aiemmassa kirjallisuudessa on vielä hyvin vähän pohdintaa siitä, miten organisaatioiden arjessa vahvuuksien hyödyntäminen konkretisoituu ja ketä ovat toimijat, jotka sitä käytännössä voivat tukea ja edistää (Bakker & Van Woerkom, 2018). Löydettävissä oli yksi tutkimus, joka sivusi aihetta, ja siinä esimiestyön osoitettiin olevan merkittävä tekijä organisaation vahvuuksiin pohjautuvat HR-käytänteiden jalkauttamisessa (van Woerkom & Meyers, 2015). Onkin siis todennäköistä, että johtajuus ja esimiestyö ovat merkittävässä roolissa siinä, miten vahvuuksien hyödyntäminen organisaatioissa koetaan ja miten se toteutuu, ja siksi tarvitaankin lisää tutkimusta, joka yhdistäisi relevantin johtajuustutkimuksen näkökulman vahvuuksien hyödyntämisen kenttään (Bakker & Van Woerkom, 2018).

Valmentava johtajuus vahvuuksien hyödyntämistä edistämässä

Johtamiskirjallisuuden kentässä erityisesti oppimista tukeva johtajuuden (Viitala, 2004) tai sittemmin valmentavaksi (lähi)johtajuudeksi kutsutun johtajuustyylin (Tanskanen, Mäkelä, & Viitala, 2018; Viitala, 2007) yhteydessä käydään keskustelua, joka liittyy yksilön vahvuuksiin ja niiden hyödyntämiseen organisaatiossa.

Valmentavan johtajuuden lähtökohtana on pyrkimys esimiehisyyteen, joka vapauttaa työntekijän potentiaalia, kehittää hänen kyvykkyyksiään ja auttaa oppimaan, jotta sekä alaisen että koko organisaation suorituskky paranee (kts esim. Bond & Seneque, 2013; Ellinger, Hamlin, & Beattie, 2008; Tanskanen et al., 2018; Viitala, 2004). Valmentavassa johtajuudessa uskotaan työntekijän kapasiteettiin ja kykyyn kehittyä (McCarthy & Milner, 2013) ja tarjotaan hänelle mahdollisuus ottaa itsenäisempää ja vastuullisempaa roolia työssään (Rapp-Ricciardi, Garcia, & Archer, 2018). Valmentavan esimiehen toiminnalle on ominaista kysymisen, kuulemisen ja havainnoinnin taito ja kyky analysoida asioita. Näiden kautta valmentava esimies voi tunnistaa alaisten tarpeita ja rohkaista tätä löytämään vahvuutensa ja hyödyntämään niitä kuhunkin tilanteeseen sopivimmalla tavalla (Batson & Yoder, 2012; Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003).

Tämä antaa viitettä siitä, että valmentavalla johtajuudella voitaisiin mahdollisesti tukea työntekijän vahvuuksien hyödyntämistä, mutta empiiristä tutkimusta, jossa valmentavaa johtajuutta tutkittaisiin suhteessa vahvuuksien hyödyntämiseen organisaatiossa ei ole löydettävissä. Tämä tutkimus lähteekin avaamaan tätä uutta aihealuetta laadullisen tutkimusnäkökulman avulla.

Teoriasta käytäntöön: Rehtorin valmentava toiminta opettajan vahvuuksiin perustuvan uuden pedagogisen työmenetelmän käyttöönotossa

Tässä luvussa yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämistä, ja siihen liittyvää lähiesimiehen roolia tarkastellaan suomalaisten ala- ja yläkoulun luokan- ja aineenopettajien sekä erityisopettajien subjektiivisten, omakohtaisten kokemusten kautta. Tarkastelemme sitä, 1) miten koira-avusteinen opettajuus näyttäytyy vahvuuksien hyödyntämisen näkökulmasta, sekä sitä, 2) miten opettajat tuovat esiin esimiehensä, ja hänen roolinsa tilanteessa, jossa he ovat itse proaktiivisesti toimien halunneet tuoda uuden pedagogisen opetusmenetelmän osaksi omaa työtään.

Havainnot pohjautuvat 2017-2018 kerättyyn haastatteluaineistoon, jossa 14 koira-avusteista opetustyötä tekevää (tai sitä hiljattain tehnyttä) henkilöä kertovat kokemuksistaan.

Koira-avusteinen pedagogiikka vahvuuksien hyödyntämisenä

Kaikki haastatellut opettajat painottivat sitä, että koira-avusteisuuden tuominen osaksi omaa työtä oli ollut lähtöisin heistä itsestään ja että he olivat aktiivisesti lähteneet viemään tätä ajatusta eteenpäin omassa organisaatiossaan. Kaikilla opettajilla oli jonkinlainen tausta koirista entuudestaan, ja osa heistä oli, tai oli aiemmin ollut, hyvin aktiivisia erilaisten koiraharrastusten parissa. Jokainen haastateltava kertoi pitävänsä koirista, ja nauttivansa niiden seurasta ja omistavansa koiran, joka soveltuu tähän tarkoitukseen.

Opettajien haastatteluissa toistui usein ylpeys ja ilo siitä, että he olivat löytäneet ”oman juttunsa”, jossa he olivat hyviä, josta he olivat itse innostuneita ja kiinnostuneita ja halukkaita oppimaan lisää. Opettajat myös kertoivat, että he kokivat voivansa paremmin työssä, ja osa haastatelluista myös kertoi, että he kokivat suorittuvansa työstään paremmin koira-avusteisen pedagogiikan avulla.

Mukana oli myös opettajia, jotka olivat vaihtaneet työpaikkaa, ja he olivat jo heti työhaastattelussa kertoneet, että heidän ammatilliseen profiiliinsa kuuluu koira-avusteinen toiminta ja että heille se on niin tärkeää, että heidän tulee saada toteuttaa sitä myös uudessa työpaikassaan. Yksi opettajista oli kohdannut esteitä organisaatiossaan (kollegan vastustus) eikä hän voinut haastatteluhetkellä tuoda koiraa töihin. Hän kertoi harkitsevansa työpaikan vaihtoa tästä syystä. Koira-avusteinen toiminta koettiin siis erittäin tärkeäksi osaksi omaa ammatillisuutta.

Vahvuuksia tukeva valmentava rehtori

Poikkeuksetta jokainen haastateltava puhui esimiehestään, eli koulunsa rehtorista ja hänen toiminnastaan, asenteistaan ja roolistaan tässä prosessissa. Haastateltavat kertoivat rehtorin tuen olleen ensiarvoisen tärkeää. Opettajat olivat ensimmäiseksi lähestyneet esimiestään uuden ideansa kanssa ja useimmissa tapauksissa rehtori oli suhtautunut alusta asti erittäin myönteisesti asiaan. Rehtorit olivat myös antaneet tukea toiminnan käytännön mahdollistamiseksi, he olivat esimerkiksi järjestelleet tiloja siten että tarvittaessa luokka, jossa koira-avusteista toimintaa toteutettiin, oli ulko-ovien läheisyydessä tai omassa erillisessä rakennuksessa. Joissain tapauksissa koira-avusteisen toiminnan opintoihin oli myönnetty taloudellista tukea, tai opintopäiviä oli saanut tehdä palkallisina.

Esimiesten toimintaa kuvattiin usein tavoilla, joissa tyypillistä oli esimiehen luoma innovatiivinen ilmapiiri, kehittämismyönteisyys ja ennakoluulottomuus. Opettajat kokivat, että heitä oli kuultu ja heidän henkilökohtaisten toiveidensa toteuttamiseksi oli nähty vaivaa. Useat rehtorit olivat myös seuranneet koira-avusteisen toiminnan kehittymistä ja siitä saatuja kokemuksia aktiivisesti ja antaneet opettajille myönteistä palautetta. Monet rehtoreista olivat myös viestineet organisaation sisäisesti, että organisaation muille sidosryhmille tavoin, joka välitti opettajille esimiehensä arvostavan opettajan antamaa panosta pedagogisten menetelmien monipuolistamisessa ja työn kehittämisessä.

Lopuksi

Tämän luvun tarkoituksena oli tarkastella yksilön vahvuuksien hyödyntämistä työelämässä ja pohtia valmentavan johtajuuden roolia sen edistämisessä. Työelämän käytännön tilanteena tarkastelimme opettajia, jotka ovat tuoneet koira-avusteisen pedagogiikan osaksi työsäään.

Yhteenvedona voimme todeta, että koira-avusteisen pedagogiikan tuomista osaksi opettajan työtä voidaan perustellusti pitää työntekijän vahvuuksien hyödyntämisenä. Näiden opettajien vahvuuksia tässä tilanteessa ovat esimerkiksi eläinrakkaus, kyky käsitellä ja kasvattaa koiria ja taito luoda tilanteita, joissa ihmisen ja eläimen vuorovaikutus hyödyttää opetustilannetta. On siis arvokasta huomata, miten erilaisia vahvuuksia voidaan työn kontekstissa hyödyntää.

Organisaatiolta ja erityisesti omalta esimieheltä saatu tuki toiminnan mahdollistumiseksi koettiin osoituksena luottamuksesta ja ammatillisesta arvostuksesta. Kuvaukset, joita haastateltavat esimiehistään antoivat, vastasivat suurelta osin yleistä ymmärrystä valmentavasta johtajuudesta. Esimiehen ansioiksi luettiin monesti organisaation myönteinen ilmapiiri, jossa uusia ideoita uskalsi esittää. Opettajan idean kuunteleminen ja sen toteuttamiseen kannustaminen ja tukeminen liittyvät kaikki valmentavan johtajuuden keskusteluun.

Tulevaisuudessa tutkimuksen tulisikin kytkeä vahvuuksien hyödyntäminen ja valmentava johtajuus toisiinsa. Tutkimuksessa tulisi myös tarkastella sitä, voisiko valmentava johtajuus välittyä vahvuuksien hyödyntämisen kautta erilaisiin yksilöllisiin (esim. hyvinvointi) tai organisatorisiin (esim. suoriutuminen) seurauksiin. Koira-avusteisen pedagogiikan vaikutuksia sitä toteuttaviin opettajiin olisi myös syytä tarkastella syvällisemmin esimerkiksi työhyvinvoinnin kautta.

Käytännön työelämän toimijoille ehdotamme, että organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota monipuolisesti ja avarakatseisesti työntekijöiden erilaisten vahvuuksien hyödyntämiseen. Käytännössä lähiesimies on yleensä se henkilö, joka toimii 'portinvartijana' siinä, miten vahvuuksien hyödyntäminen käytännössä voi toteutua. Tästä syystä organisaatioissa tulisi tukea valmentavaa johtajuusotetta esimiestyössä. Kannustamme työntekijöitä eri ammattialoilta pohtimaan omia vahvuuksia ja sitä, miten näitä voisi oman työn parissa hyödyntää. Oman työn kehittämiseen liittyvien ideoiden rohkea esiintuominen voi avata aivan uusia näkymiä omaan työhön ja auttaa ihmisiä kukoistamaan työssään.

Riitta, tämä luku kirjoitettiin sinulle, valmentavaa johtajuutta työssäsi toteuttavalle ja koirarakkaalle ihmiselle. Ennakkoluuloton ja innostunut asenteesi uusia työtapoja ja –ideoita kohtaan on mahdollistanut lukuisille työntekijöillesi kehittymisen ja kasvamisen työssään heidän omia vahvuuksiaan hyödyntäen. Koiraraihmisenä tiedät miten paljon sisältöä nelijalkaiset ystävämme voivat tuoda arkeemme, miksipä ei myös työelämäämme.

Lähteet

- Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59(1), 38–46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Batson, V. D., & Yoder, L. H. (2012). Managerial coaching: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1658–1669. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05840.x>
- Bond, C., & Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/02621711311287026>
- Brelsford, V. L., Meints, K., Gee, N. R., & Pfeffer, K. (2017). Animal-assisted interventions in the classroom—a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph14070669>
- Correale, C., Crescimbeni, L., Borgi, M., & Cirulli, F. (2017). Development of a Dog-Assisted Activity Program in an Elementary Classroom. *Veterinary Sciences*, 4(4), 62. <https://doi.org/10.3390/vetsci4040062>
- Cunha, M. P., Rego, A., & Munro, I. (2018). Dogs in organizations. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726718780210>

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>

Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 240–257. <https://doi.org/10.1108/03090590810871360>

Els, C., Mostert, K., & van Woerkom, M. (2018). Investigating the impact of a combined approach of perceived organisational support for strengths use and deficit correction on employee outcomes. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.882>

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers, *Journal of School Psychology*, 43, 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

Kahilaniemi, E. (2016). *Eläinavusteinen interventio*. Helsinki: Voimatassu.

Latvala-Sillman, P. (2018). *Työparina koira*. Helsinki: Sanasilta.

McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching : challenges , opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768–779. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>

Rapp-Ricciardi, M., Garcia, D., & Archer, T. (2018). Personal attributes linked to empowerment that influence receptivity to coaching leadership. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 11(1), 30–45. <https://doi.org/10.1080/17521882.2017.1330352>

Tainio, L., & Siponmaa, E. (2015). Lukukoira ei hauku – Koira , lapsilukija ja aikuiset lukemistapahtuman rakentajina. *Kasvatus*, 46(4), 364–378.

Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>

Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>

van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My Strengths Count! Effects of a Strengths-Based Psychological Climate on Positive Affect and Job Performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81–103. <https://doi.org/10.1002/hrm>

Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528–544. <https://doi.org/10.1108/01437730410556761>

Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. In M. Räsänen (Ed.), *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*.

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15–19.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>



KTT, FT Liisa Mäkelä on Riitan kollega Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä ja toimii henkilöstöjohtamisen professorina. Liisa tutkii työhyvinvointia, työn ja perheen yhteensovittamista ja johtajuuteen liittyviä kysymyksiä erilaisissa työkon-teksteissa.

8 KYVYKKYYS STRATEGISEN LIIKKUMAVAPAUDEN LUOJANA

Tapio Palolahti

Strategia ja kyvykkyys

Strategian luonnissa tai vaihtoehtoisten kehityspolkujen määrittämisessä, pyritään vastaamaan tuleviin, ehkä vaikeasti hahmotettaviin ympäristön muutoksiin.

Muutokset voivat olla nopeita, yllättäviä tai pitkän ajan hitaita muutoksia. Muutoksien nopeudella on merkittävä rooli, kun ajatellaan strategian suunnittelua. Jos muutokset ovat nopeita ja mahdollisesti yllättäviä, ei yritys voi rakentaa tulevaisuuttaan vain nykyisen liiketoiminnan tarvitseman osaamiseen/kyvykkyyden varaan.

Tällöin nousee merkittäväksi tekijäksi se, miten laaja-alaista on osaaminen yrityksessä. Voi käydä niin, että isokin uuden liiketoiminnan mahdollisuus on jo hävinnyt tai kilpailija on jo ottanut mahdollisuuden, kun yrityksellä alkaa olla valmiudet mennä ko. liiketoimintaan.

Jos yritys toimii ympäristössä, missä muutokset ovat suuria ja nopeita, vaade vahvalle ja laaja-ajalaiselle osaamisella on suuri. Tällöin rekrytoinnissa ja osaamisen kehittämisessä on oltava ymmärrys liiketoimintaympäristön tilasta. On pyrittävä rekrytoimaan henkilöitä, joilla on vahva peruskoulutus ja valmius muutoksiin sekä kykyyn toimia yhdessä.

Toisaalta osaamisen kehittämisessä on oltava näkemys laaja-alaisuudesta ja jos mahdollista kykyä nähdä ympäristön muutostrendejä. Usein yritykset keskittyvät kehittämään osaamisia, mitkä palvelevat nykyistä liiketoimintaa. Hyvä näin, sillä on pärjättävä tänäänkin, mutta osa kehittämisestä on pystyttävä suuntaamaan mahdollisiin tuleviin tarpeisiin.

Nykyisin usein tulosajattelu ajaa kehittämiseen, mikä tähtää vain nopeisiin tuloksiin. Jos liiketoimintaympäristö on stabiili ja ennustettava, voi kehittämisen fokus olla nykyiset tarpeet.

Usein ehkä korostetaan liikaakin toimintaympäristön nopeaa muutosta, vaikka yritys toimii melko stabiilissa ympäristössä. Tällöin strateginen vapaus on suuri, koska muutoksiin pystytään reagoimaan ja osaamista/kyvykkyyttä on aikaa kehittää.

On oltava näkemys, mitä osaamista kehitetään ja miten. Voidaan rekrytoida uutta osaamista ulkoa ja kehittää omaa osaamista sisällä. On kuitenkin muistettava, että muutos onnistuu sitä paremmin, mitä enemmän voidaan käyttää nykyisen henkilöstön osaamista. Siksi on tärkeää myös näissä yrityksissä rekrytoida vahvan peruskoulutuksen saaneita ja laaja-alaisia henkilöitä. On ehkä rekrytoitava vähän ylikoulutettuja, koska tulevaisuissa muutoksissa nämä henkilöt ovat usein helpommin sijoitettavissa uusiin ja erilaisiin tehtäviin. Aina on kuitenkin muistettava, että nykyisen liiketoiminnan on pyörittävä.

Liian usein näkee strategiaa suunniteltaessa, ettei riittävästi huomioida resursointia. Ihmetellään, miksi strategia ei toteudu. Investointitarpeet koneisiin ja laitteisiin osataan tehdä, mutta resursointitarve henkilöstöön jää vajaaksi määrän ja osaamisen suhteen. Ei riittävästi huomioida osaamisvajetta suhteessa uuteen strategiaan. Syy on ehkä siinä, että osaamisvajeen määrittäminen on vaikeaa eikä meillä ole perinnettä liiketoiminnassa, miten osaamista ja kyvykkyyttä mitataan. Vaikka osaamista ei ole helppo mitata numeraalisesti, olisi nykyistä huomattavasti enemmän kiinnitettävä tähän seikkaan huomiota strategiaa luotaessa.

Hyvälläkään strategialla ei ole liiketoiminnallista merkitystä, jos sitä ei pystytä implementoimaan.

Strategiatyössä jää usein implementoinnin suunnittelu ja resursointi liian vähälle huomiolle. Karkeasti voi sanoa, että vasta sitten strategia toteutuu, kun on henkilöstöresurssit sekä määrällisesti että laadullisesti on varmistettu. Resursointi on ns. happotesti, ollaanko todella strategiaa toteuttamassa.

Hyvän strategian yksi tunnusmerkki on, että se pystytään informoimaan ymmärrettävästi ja että henkilöstö sitoutuu siihen. Näin luodaan hyvä pohja strategian implementoinnille.

Muutos ja osaamisen kehittäminen

Suomessa on hyvin koulutetut työntekijät. Usein kuulee tämän lauseen ja minusta se on myös totta. Hyvä peruskoulutus pohja luo pohjan jatkokehittämiseen, eikä tarvitse lähteä alkeista. Valmiudet uuden oppimiseen ovat hyvät eli perustat ovat kunnossa. Toisaalta jää vähemmälle huomiolle se, että me kaikki olemme käyneet samoja peruskouluja, suuri osa miehistä on myös käynyt varusmieskoulutuksen yhdessä ikäluokan kanssa. Myöhemmin tehtävät eriytyvät, mutta yhteiset kokemukset antavat hyvät mahdollisuudet työelämässä ymmärtää toisiaan.

Kun liiketoiminnassa tulee muutoksia ja uuteen osaamiseen tulee tarpeita, tähän yhteiseen kokemukseen ja ymmärrykseen voi luottaa muutoksia läpi viettäessä. Avainsana on informaatio ja vuorovaikutus. Johto on usein jo pitkään käsitellyt muutostarpeita ja niiden perusteita. Mutta liian usein tuodaan henkilöstölle vasta viime tingassa muutokset ja ihmetellään, miksi henkilöstö ei sitoudu.

Riitta Viitala on käyttänyt usein sanontaa, ”*pisin tie on lyhin tie*”. Jos muutosta lähdetään viemään ilman riittävää informaatiota ja vuorovaikutusta, muutos vaikeutuu ja pitkittyy. Muutosta valmisteltaessa on varmistettava, että aikaa on riittävästi tai vuorovaikutuskertoja tarpeeksi. Hyvänä esimerkkinä olen pitänyt itseäni, miten sitoutunut olen, jos en tiedä taustoja tai informoidaan muutoksen tapahtuvan nyt.

Visio ja strategia on oltava lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi. Usein strateginen jänne on liian lyhyt, kun kehitetään osaamista. Tällöin on turvauduttava visioon osaamisen kehitystyössä. Kyky määrittää ja informoida, mitkä ovat visiolähtöiset osaamiset, mitkä meidän tulee hallita tulevaisuudessa, ovat usein vaikeita.

Ei kuitenkaan saa unohtaa, että nykyisen liiketoiminnan varmistamiseksi on kehitettävä myös nykyistä osaamista. Usein keskustellaan joko nykyisen osaamisen varmistamisesta tai tulevaisuuden osaamisen kehittämisestä. Näitä on kuitenkin kehitettävä yhtä aikaa, mikä vaatii sekä rahallisia- että henkilöstöresursseja. Näin yritys selviää nykyisistä haasteista ja pystyy rahoittamaan tulevaisuuden osaamisen kehittämisen.

Yrityksen on luotava kehityspolut, joilla varmistetaan uusien henkilöiden osaamisen nykyisiin vaatimuksiin. Erittäin oleellista on myös pitää yllä ja kehittää meidän vahvojen ammattilaisten osaamista. Joskus tehdään se virhe, että nykyisten ammattilaisten osaaminen jää liian vähälle ja ihmetellään, miksi liiketoiminta ei menesty.

Kaikilla yrityksillä on omat ydinosamiset, mistä on pidettävä huolta. Lähes aina uudet liiketoiminnot pohjautuvat joko kokonaan tai osittain nykyisiin ydinosamisiin. Näin ponnistaminen uusiin liiketoimintoihin on varmalla pohjalla ja mahdollisuudet menestymiseen ovat hyvät. Aivan uuteen liiketoimintaan siirtyminen on riskialtista. Ei ole kyvykkyyttä eikä osaamista.

Kun usein ei pystytä ennustamaan tulevaisuuden tarpeita riittävän tarkasti, on kehittäminen oltava laaja-alaista. Tällöin valmiudet ovat olemassa, kun muutoksia tapahtuu. Usein nopeat saavat etumatkan uusissa avautuvissa liiketoiminnoissa. Osaaminen mahdollistaa valmiuden nopeaan reagointiin.

Näin liiketoiminta-arvon lähteeksi muodostuu nopea uudistumisen kyky.

Oleellisin kehittäminen on työssäoppiminen, jota tuetaan tarvittaessa erilaisin interventioin. Työnkierto on osa kehittämistä. Ei saa päästää tilannetta siihen, ettei Mattia tai Liisaa voida siirtää, kun ovat niin tärkeitä nykyisessä tehtävässä. On riski, että lähtevät toiseen yritykseen työkiertoon. Olen sanonut, että jos yritys ei pysty tarjoamaan kehitysmahdollisuuksia, on syytä vaihtaa työnantajaa. Ei ole syytä olla yrityksessä, missä oma työarkkina-arvo heikkenee.

Henkilöstöosasto

Henkilöstöosasto on oltava tarkkana, että toimii liiketoimintalähtöisesti. Kaiken toiminnan on pohjauduttava ko. liiketoiminnan tarpeisiin. Kehittäminen ei voi lähteä siitä, mitä kulloinkin on maailmalla esillä. On aina ajateltava, mikä on ko. liiketoiminnan tila ja siitä johdettava ne painopisteet, mitkä ovat ajankohtaisia.

”Leikkisästi voin sanoa, että linjat suorastaan rakastavat henkilöstöosastoa, jos ko-kevat sen auttavan heidän liiketoimintaansa. Toisaalta, jos eivät koe henkilöstöosaston toimien tuovan lisäarvoa toiminnalleen, on turha yrittää asioiden läpivientiä. Henkilöstöosasto on vaarassa joutua sivuraiteelle.”



Henkilöstöjohtaja, VTM **Tapio Palolahti** tutustui Riitta Viitalaan jo Riitan väitöskirjan teon yhteydessä. He hakivat yhdessä Helsingissä rahoitusta väitöskirjaa varten. Ystävyys ja yhteydenpito ovat jatkuneet näihin päiviin asti.

9 JOHDON AJATTELUN NÄKÖKULMA YRITYKSEN MENESTYMISEEN

Timo-Pekka Uotila

Tämä luku lähestyy johtamista ylimmän johdon näkökulmasta ja keskittyy erityisesti toimitusjohtajan käsityksiin yrityksen menestymisestä. Käsityksiä tarkastellaan johdon ajattelun näkökulmasta – huomio kiinnittyy tällöin siihen, kuinka toimitusjohtaja havainnoi, tulkitsee, ja saattaa toiminnaksi ajatteluaan yrityksen menestymisestä suhteessa liiketoimintaympäristön muutokseen. Luku perustuu kognitiivisen johtamistutkimuksen näkökulmaan (Huff, 1990; Porac et al. 2011; Uotila 2017).

Toimitusjohtaja on työssään vaativan tehtävän edessä. Hän on itsenäisesti päävastuussa yrityksen menestymisestä yrityksen omistajille tai heidän edustajilleen yrityksen hallituksessa. Toisaalta hän on vastuussa yrityksen työntekijöille suorituskykyisen, luotettavan ja houkuttelevan yrityksen olemassaolosta, sekä yrityksen nykyisille että potentiaalisille asiakkaille lupauksen pitämisestä. Vaikka yrityksen menestyminen syntyy yhteistyössä sekä ulkoisten kumppaneiden että yrityksen henkilöstön kanssa, toimitusjohtaja on lopulta itsenäisesti vastuussa menestymisestä.

Yrityksen menestymisestä on erilaisia näkemyksiä. Perinteisiä mittareita yrityksen suorituskyvylle ovat sen liikevaihdon kasvu tai yrityksen kannattavuus. Taloudelliset tunnusluvut antavat omaa kuvaansa yrityksen tulokunnosta, mutta pelkästään lukuihin nojaava tieto antaa usein yksiulotteisen kuvan suorituskyvystä. Tämä saattaa riittää toimialaa analysoivalle analyytikolle, mutta johtamisen näkökulmasta vaaditaan usein kattavampaa ymmärrystä asioiden kytköksellisyydestä ja erilaisista syy-seuraussuhteista.

Erilaiset suorituskykyä kuvaavat mallit nostavat yrityksen inhimilliseen pääomaan liittyvät tekijät, käytänteet ja prosessit tärkeään asemaan. Esimerkiksi tasapainotettu tulokortti (Kaplan & Norton 1996) nostaa taloudellisen ulottuvuuden lisäksi asiakas-, prosessi-, sekä kehittymisen ja oppimisen näkökulmat tarjoamaan kokonaisvaltaisempaa näkemystä yrityksen suorituskyvystä. Nämä näkökulmat ovat toisiinsa kytkeytyneitä. Erityisenä huomiona on, että kehittyminen ja oppiminen - ulottuvuus muodostaa pohjan kaikille muille ulottuvuuksille.

Työkaluista huolimatta liiketaloustieteellinen kirjallisuus ei ole onnistunut tarjoamaan yhtä selkeää reseptiä yrityksen menestyksekkääseen johtamiseen. Erilaisia tutkimukseen pohjaavia näkemyksiä menestyksekkäistä yrityksistä on esitetty.

Nämä ovat soveltaneet erilaisia mittatikkuja yrityksen menestymiseen, ja nosta-
neet menestyneen yrityksen esimerkeiksi eri yrityksiä – joista useat ovat toimineet
myöhemmin esimerkkeinä huonosti menestyneistä yrityksistä.

Johtamistutkimus ottaa johtajuuden yrityksen eri tasoilla tarkastelun keskiöön
menestyksen ajurina. Kognitiivinen johtamistutkimus nostaa johtajien ajatusmal-
lit erityisen huomion kohteeksi. Se on kiinnostunut johdon ajattelun merkityk-
sestä yrityksen toiminnalle: siitä, miten yksilötasolla johto liiketoimintapäätöksiä
tekee sekä siitä, miten käsitykset toimialoilla kehittyvät synnyttäen ”menestyksen
reseptejä”.

Yrityksen ylintä johtoa käsittelevä tutkimus lähtee oletuksesta, että yrityksestä
muodostuu sen johtajien heijastuma. Näkökulmana on, että yrityksen ylimmässä
johdossa tehdyt päätökset vaikuttavat yrityksen sisäisiin prosesseihin sekä resurs-
seihin, ja ohjaavat edelleen päätöksentekoa yrityksessä. Erityisesti näkökulma on
tarkastellut johtoryhmää kokonaisuutena. Viime aikoina huomio on alkanut kiin-
nittyä myös yksittäisten johtoryhmän jäsenten merkitykseen yrityksen menesty-
misessä. Tämä essee kuvaa tätä kenttää toimitusjohtajan näkökulmasta.

Toimitusjohtajan kognitio

Toimitusjohtaja tekee jatkuvasti tulkintoja liiketoimintaympäristöstä. Se, mihin
asioihin hän huomiota kiinnittää, miten asioita tulkitsee, ja edelleen mitä toimen-
piteitä nämä tulkinnat saavat aikaan vaihtelee sen mukaisesti, mitä asioita ja miten
tärkeinä johtaja muutoksia ympäristössään pitää. Teknologiaan, markkinoihin, tai
institutionaaliseen ympäristöön liittyvät muutokset voidaan tulkita hyvin eri ta-
voin. Klassinen esimerkki johdon merkityksestä on Kodak-yhtiön markkina-arvon
putoaminen olemattomiin teknologisen murroksen kohdatessa markkinoita;
vaikka yrityksellä oli käytössään johtavan markkina-aseman tuoma osaaminen ja
kyvykyys vastata teknologiseen muutokseen, sen johto ei ottanut teknologista
muutosta tarpeeksi vakavasti. Digitaalisten kameroiden rynniessä markkinoille
Kodakin liiketoimintamalli, joka nojasi analogisten kameroiden lisäksi vahvasti
oheistuotteiden, kuten filmien, myyntiin, jäi auttamattomasti vanhaksi. Muutok-
seen ei keretty silloin enää mukaan.

Kognitio yksinkertaisuudessaan tarkoittaa sitä mielen *viitekehystä*, jonka läpi toi-
mitusjohtaja liiketoimintaympäristöään ja omaa yritystään tarkastelee. Kogniti-
oon liittyy myös havainnointia, asioiden kategorisointia ja jäsentämistä, muistiin
tallentamiseen ja muistamiseen liittyviä tekijöitä, sekä erilaisiin päätöksentekoti-
lanteisiin liittyviä asioita. Se viittaa myös siihen *prosessiin*, jonka kuluessa toimi-

tusjohtaja havainnoi ympäristöään, tulkitsee ja antaa merkityksiä asioille, ja lopulta toimii tulkintojen pohjalta. Toimitusjohtajan omat kokemukset, historia, koulutus ja näkemys tulevaisuudesta vaikuttavat siihen, miten ja millaisen viitekehyksen läpi tulkintoja tehdään, mitä asioita pidetään merkityksellisinä ja kuinka ne ohjaavat toimintaa. Johdon ajattelussa sekä omat menneisyyden kokemukset, nykyhetken tapahtumat, sekä kuviteltu tulevaisuus saavat erilaisia merkityksiä, jotka ohjaavat toimintaa nykyhetkessä.

Kognitiivisen viitekehyksen tunnistaminen on tärkeää; se auttaa tunnistamaan ajattelun rajallisuutta sekä auttaa ymmärtämään omia tulkintoja ympäristöstä.

Johdon kognition muodostuminen

Ihmiselle on luontaista pyrkiä jäsentämään maailmaa ja löytämään asioille mielen sisäinen järjestys. Syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen on yksi perustavanlaatuisen tapa hahmottaa ympäristöä. Näkemysten jakaminen edellyttää kuitenkin kommunikaatiota; sosiaalinen ympäristö onkin toinen ajattelua muovaava tekijä. Kieli on yksi merkityksellisimmistä ajattelun työkaluista, ja keino välittää ja jalostaa ajatuksia eteenpäin. Jaettu kieli johtoryhmässä ja yrityksessä viestii siitä, että merkitykselliset asiat on nostettu aidosti tekemisen keihäänkärjiksi.

Lähestymiskulmia liiketaloustieteessä kognitioon on lukuisia (Gregoire, Cornelissen, Dimov, van Burg, 2015). Kognitiota on tarkasteltu suhteessa tunteisiin. Kognitiota kehollisesta näkökulmasta tutkivat ovat olleet kiinnostuneita mielen ja kehon välisestä yhteydestä. Toisaalta on nähty tärkeäksi tutkia kognition ja ulkoisten työkalujen välistä toimintaa. Niin sosiaalinen (esim. johtoryhmä, toimialan käsitteet), materiaallinen (esim. erilaiset johtamistyökalut) että kulttuurinen (esim. alueellinen tai yrityksen sisäinen kulttuuri) ympäristö on nostettu osaksi laajempaa näkemystä. On puhuttu kokoavasta, sosiaalisiin tilanteisiin sidoksissa olevasta näkökulmasta (Smith & Semin, 2004; Cornelissen & Clarke, 2010): kognitio näyttäytyy toimintana suhteessa erilaisiin käsitteisiin tai asioihin, huomioon tulisi ottaa myös ihmisen keho ajattelun ohjaajana, vuorovaikutussuhteet toisiin ihmisiin vaikuttavat ajatteluun, ja käsitykset ja yhteiset merkitykset syntyvät yhdessä jaetusti muiden kanssa.

Pragmaattinen lähestymistapa kiinnittyy erityisesti siihen, kuinka johdon ajattelua ymmärtämällä pystytään kehittämään johtamisen laatua ja auttamaan johtoa johtamistehtävässään. Toimitusjohtajan kognitio ilmenee yrityksessä muille arjen puheessa sekä toiminnassa: miten resursseja jaetaan, minkälaisiin prosesseihin ne kytkeytyvät ja miten toiminnot järjestetään viestivät asioiden merkityksellisyydestä.

Liiketoimintaympäristön vaikutus johdon ajatteluun

Toimitusjohtajat ovat itsenäisiä ajattelijoina. Liiketoimintaympäristö ei kuitenkaan ole staattinen; se elää yritysten johdon tehdessä päätöksiä, jotka johtavat edelleen toimintaan. Nämä päätökset perustuvat huomioihin ja tulkintoihin liiketoimintaympäristöstä. Varhaisen kogniotutkimuksen suuri havainto olikin keskittyä johtajien *käsityksiin* kilpailuympäristöstä normaalin analyttisen kilpailija-analyysin sijaan. Tämä piirsi hyvin erilaisen kentän toimialan kilpailusta –kentän, joka heijasteli toimialan yritysjohtajien uskomuksia kentän toimijoista ja vaikutti myös liiketoimintapäätöksiin. Tämä havainto on edelleen relevantti. Vihjeiden hakeminen oikeiden päätösten tueksi asiakkaiden, toimittajien, ja alihankkijoiden verkostossa kommunikoiden ohjaa ajattelua yhdenmukaistumaan toimialalla. Johdon samankaltainen koulutustausta, toimialalla vallitsevat pakottavat käytänteet ja johtavien yritysten imitointi tukevat ja vahvistavat yhdenmukaistumista. Tätä kutsutaan institutionaaliseksi isomorfiaksi.

Liiketoimintaympäristön epävarmuus ja vaikea ennustettavuus sekä informaation valtava määrä ja ajan rajallisuus pakottavat johdon tekemään jatkuvasti tulkintoja ympäristöstään heuristiikkoihin, erilaisiin ajattelun nyrkkisääntöihin, nojautuen. Nämä heuristiset yksinkertaistukset vahvistuvat alihankkija-, toimittaja- ja asiakasverkostoissa. Toimialalle saattaa syntyä näkemys näkemys siitä, keskitytäänkö esimerkiksi erittäin korkean laadun tuotteisiin vai riittääkö riittävän hyvä laatu; keskitytäänkö määrään ja sarjatuotantoon räätälöinnin sijaan; ketkä ovat suurimmat kilpailijat ja asiakkaat; tai mikä merkitys teknologian kehityksellä ja työtekijöiden osaamisella on yrityksen menestymiseen. Päätöksiä tehdessä nämä oletukset ohjaavat lopputulosta.

Lisäksi suurten asiakasyritysten odotukset, kotimainen liiketoimintaympäristö, sekä erilaiset sertifikaatit ja standardit ohjaavat ajattelua samansuuntaiseksi. Vallitsevaa totuutta vahvistavat myös erilaiset johtamisen trendit, joita esimerkiksi media ja konsultit vahvistavat edelleen. Mikäli lisäksi alalle tulon esteet toimialalla ovat vahvat ja edellyttävät suuria investointeja, vakiintuneet asemat toimialalla voivat estää johtoa näkemästä uudistamisen tarvetta.

Nämä tekijät ohjaavat yrityksen asemoitumista johdon *ajattelussa* toimialalla. Voidaan ajatella, että toimitusjohtajan ajattelu yrityksen menestymiseen liittyen on melko pysyvää. Perustuen oletukseen siitä, että liiketoimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa, menestyvä toimitusjohtaja pyrkii koettelemaan omaa ajatteluaan yrityksen menestystekijöistä säännöllisesti. Tämän johdosta oman kognitiivisen viitekehyksen äärelle pysähtyminen ja sen tunnistaminen on johdolle olennaisen tärkeää. Vain tätä kautta ajatteluaan pystyy kehittämään.

Yhteenvedo: toimitusjohtaja on itsenäinen ajattelija osana ympäristöään

Toimitusjohtaja on aktiivinen oman roolinsa tulkitsija ja muokkaaja. Toimitusjohtaja toimii suhteessa omaan yrityksen menestykseen. Yrityksen menestymisestä keskusteltaessa on helppoa ottaa yleinen, universaali näkökulma. Käytännössä johto joutuu kuitenkin ottamaan kantaa tekijöihin, joista menestyminen syntyy, niiden painoarvoon, sekä suhteisiin toisiinsa nähden. Se, miten menestysselementit toimitusjohtajan mielessä rakentuvat antavat mahdollisuuksia useaan erilaiseen tulkintaan. Yksi näkee hyvin suoraviivaisen lähestymistavan, kun toisen näkökulma on käsitteellisesti rikkaampi. Mahdollisuuksien tunnistaminen ympäristön muutoksessa edellyttää jonkinlaista tarttumapintaa ajattelun viitekehyksessä; toisaalta keskittyminen tavoitteeseen mahdollistaa tehokkaan ja määrätietoisen etenemisen. Vaikka toimialalle syntyy erilaisia menestymisen reseptejä, ovat toimitusjohtajat itsenäisiä ajattelunsa suhteen.

Aivan elintärkeäksi muodostuu suhtautuminen ympäristöön. Se, ajatteleeko pystyvänsä omalla toiminnallaan ympäristöön ja sen asettamiin odotuksiin vaikuttamaan. Eri sidosryhmillä, kuten yrityksen hallituksella, asiakkailla, alihankkijoilla tai työntekijöillä on omat odotuksensa toimitusjohtajaa kohtaan. Vapausasteiden määrään vaikuttaa tulkinnassa se, kuinka voimakkaina ja muuttumattomina ympäristön asettamia raameja pitää.

Merkitykselliseksi nousee myös ajallinen ulottuvuus; haasteellisinta on päivittää ajatteluaan menestyksen huipulla; on kuitenkin tehtävä päätös - luotetaanko edellisvuosien tekemiseen ja menestyksen reseptiin niiltä vuosilta; keskitytäänkö nykyhetkeen ja lähitulevaisuuteen ja perustellaanko tekemistä tällä; vai pystytäänkö katsomaan tulevaisuuteen ja näkemään investointeja ja tekemistä, jotka ovat välttämättömiä ja kenties painavat tulosta tässä hetkessä oletettua tulevaisuuden menestymistä rakentaen.

Johtajilla, kuten muillakin ihmisillä, on sisäsyntyinen tarve jäsentää asioita. Maa-ilma tuntuu selkeämmältä, kun asioilla on paikkansa. Tähän liittyy myös rajoitteita; haemme syitä seurauksille ajassa ja paikassa lähellä tapahtuvista asioista, vaikka joskus olisi hyvä antaa monen mahdollisuuden olla auki yhtä aikaa. Toimitusjohtajan tehtävässä tämä on usein haasteellista – tehtävään kuuluu tavoitteellisuus, selkeyden luominen ja suunnan osoittaminen.

Oman ajattelun työkalupakissa lähellä olevat asiat saavat korostuneen roolin päätöksiä tehtäessä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tuotteen tai tuotannon tehokkuuden korostumista inhimilliseen pääomaan panostamisen sijaan. Tällöin esimerkiksi osaamisen hankkimiseen ja sen kehittämiseen, työhyvinvointiin, suoritusten

johtamiseen tai esimiestyöhön liittyvät asiat jäävät helposti taka-alalle. Mikäli toimitusjohtaja ei tunnista tai näe asioiden kytkytyneisyyttä yrityksen menestymiseen, jäävät asiat johtamatta.

Huomioita johdon ajattelun päivittämiseen

- johdon kognitio toimii suodattimena sille, mitä liiketoimintaympäristöstä havaitaan – vastavuoroisesti tulkintojen pohjalta tehdyt toimenpiteet vaikuttavat liiketoimintaympäristön kehittymiseen
- On tärkeää huomioida oman tulkintaviitekehyksen rajallisuus – käsitykset asioiden kytköksellisyydestä vaikuttavat havaintoihin, tulkintoihin ja edelleen toimintaan
- Kognitio heijastuu muille kieleissä ja toiminnassa luoden yrityksen kulttuuria
- Johdon kognitio ohjaa tavoitteiden asettamista. Tavoitteet määrittävät sen, millaista tietoa seurataan ja edelleen, millaisena yrityksen toiminta näytetään. Seurataanko kovia mittareita vai myös haasteellisemmin konkreettisesti inhimillistä pääomaa?
- Hyvät avainhenkilöt johtajan ympärillä suodattavat ympäristöstä kriittistä tietoa. Millaiset asiat johtoryhmän keskusteluihin nousevat ja uskalletaanko erilaisista näkemyksistä keskustella?
- Ajattelua voi haastaa yli toimialarajojen – mitä uutta voisi jatkuvassa resurssipulassa kamppailevan startup-yrittäjän ajattelu tuoda perinteisemmällä alalla toimivan johtajan ajatteluun?

Riitta, onnea 60-vuotisen taipaleesi johdosta! On ollut etuoikeus kulkea hetken matkaa – oman johtamisajattelun osalta merkittävän sellaisen – mukanas. Olet tehnyt vaikuttavaa työtä tutkimustiedon saattamisessa käytäntöön, ja kädenjälkesi näkyy jo nyt suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa niin opiskelijoiden, johtajien, kuin yritystenkin kautta. Toivottavasti saamme nauttia tästä tulevaisuudessa! Pidetään yhteyttä.

Lähteet

Cornelissen, J. P., & Clarke, J. S. (2010). Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review*, 35: 539–557.

Gregoire, D A., Cornelissen, J., Dimov, D and van Burg, E. (2015). The Mind in the Middle: Taking Stock of Affect and Cognition Research in Entrepreneurship (April 2015). *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 125-142.

Huff, A.S. (1990). *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley.

Kaplan, R. & Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Porac, J. F., Thomas, H. and Baden-Fuller, C. (2011). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited. *Journal of Management Studies*, 48: 646-664.

Smith, E. R., & Semin, G. R. (2004). Socially situated cognition: Cognition in its social context. *Advances in Experimental Social Psychology*, 36: 53–117.

Uotila, T.-P. (2017). *Managers' cognitions on performance of the firm*, Acta Wasaensia 368.



KTT Timo-Pekka Uotila tutki väitöskirjassaan yrityksen menestymistä johdon ajattelun näkökulmasta. Hän on erityisen kiinnostunut yritysten johtamisen ja niiden menestymisen inhimillisestä ulottuvuudesta – siitä, kuinka johdon mielenmallit kehittyvät ja vaikuttavat onnistuneisiin liiketoimintapäätöksiin ja niitä seuraaviin johtamiskäytänteisiin. Nykyään hän toimii Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja vastaa tutkimus- ja kehittämishankkeista sekä kumppanuuksista. Tällä hetkellä hänen erityisenä tutkimuksellisenä kiinnostuksena kohteenaan on johdon ajattelun lisäksi aloittavien startup-yrittäjien ajattelun kehittyminen, sekä yritysten ja korkeakoulujen sisäisten yrittäjyysalustojen toiminta.

HENKILÖSTÖ- JOHTAMINEN



10 TYÖHYVINVOINTIOHJEITA PROFESSORILLE

Paula Naumanen ja Jyrki Liesivuori

Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että Sinulla on kaikin puolin hyvä olla ja asiat ovat kunnossa: koet olosi hyväksi, osaat hommasi ja työ luistaa, työyhteisö tuntuu mukavalta ja yhteistyö pelaa, työvälineesi toimivat, työympäristösi on asiallinen ja esimieskin hymyilee. Välillä voi olla huippukivaa, välillä kaikkea ihan muuta, mutta keskimäärin asiasi ovat tolillaan eikä ole pahemmin tarvetta välitellä muusta kuin jonnein joutavuuksista.

Saavuttaessasi jo aikuisen naisen iän haluamme ystävyysseuramme innoittamina tarjota muutamia tutkittuun tietoon perustuvia käytännön ohjeita elämiseen ja olemiseen, joilla ei ehkä selviä elämästä hengissä, mutta jotka saattavat antaa hyvän olon.

Terveystestä. Terveys on kaiken a ja o. Uni, liikunta, ravinto ja kaikenlainen sosiaalinen ja muu mieltä ja kehoa hoitava puuhastelu työn lomassa pitää olon tasapainoisena. Näihin liittyen on tarkemmat ohjeet tuonnempana. Jos nyt kuitenkin oireita ilmenee, kannattaa pysähtyä miettimään hetkeksi, mistä ne voisivat johtua ja onko niille tehtävissä jotain. Ihminen on niin ihmeellisesti rakennettu, että se antaa varoitusmerkkejä esimerkiksi liiallisesta stressistä. Ne näkyvät fyysisinä oireina, kuten unihäiriöinä, muistin pätkimisenä, vaikeutena keskittyä, vatsa-, sydän- tai hengitystieoireina, päänsärkynä ja muina kipuinä, ahdistavana olona ja vaikkapa lentsuna. Sama on myös toisinpäin: jos paikat ovat kipeät ja kolottaa, alkaa mielikin mennä maata kohti. Monesti nämä menevät ohi, kun ihminen malttaa ottaa rauhallisesti. Jos nyt kuitenkin sattuisi niin, että oireet jatkuvat tai sairaus pukkaa päälle, ne kannattaa hoitaa ajoissa ja pitää tasapainossa, jotta elämä jatkuu.

Osaamisesta. Osaaminen on keskeinen osa työtäsi. Parasta olisi, jos työ ja osaaminen olisivat tasapainossa tai jopa niin, että työ olisi hitusen haastavampaa kuin osaaminen ja joutuisi ottamaan asioista selvää. Tätä olet varmasti tehnytkin – muuten et olisi professori.

Unesta. Evidence-based tutkimusten mukaan ihminen jaksaa paremmin, kun nukkuu hyvin. Tämä itse asiassa jo varhaiskeskiäjalta Suomessakin itkuvirsiin taloitettu kansanviisaus kuului perusmuodossaan: Terve sielu terveessä kehossa (alkuperäisessä tekstissä ”ruumiissa”). Todennäköisesti erityisesti professorin keho on kovilla sen joutuessa nököttämään epämiellyttävissä kokoushuoneissa mitkä erilaisimmissa tuoleissa, kun samanaikaisesti henkilön kaikki kognitio on valjastettu proaktiivisesti innovoimaan organisaation uutta strategiaa, missiota ja visiota välillä jopa kyseenalaisessa seurassa. Vielä pahempaa on luennoida auditoriossa

niska epäfysiologisessa takakenoasennossa. Kun tämän lisäksi tuijottaa tietokoneen ruutua ja pikku sormillaan etsii sopivia kirjaimia näppäimistöltä runsaat kahdeksan tuntia täyttääkseen KiKy-sopimuksen edellyttämän työrupeaman, on yllättävän selvää, että uni tulee väkisinkin mieleen. Silloin useiden suositusten mukaan kannattaa käydä nukkumaan joko työhuoneen lattialle tai voimien riittäessä siirtyä kotiin. Tulevaisuuteen luotaava ja monin tavoin tunnettu poliittinen päätöksentekojärjestelmämme on pyrkinyt ulottamaan valinnanvapauden juuri näihin ihmisen henkilökohtaisimpiin asioihin eli voit valita, missä ja koska nuket, kenen seurassa sekä nukutko kyljellään vai selällään kädet peiton päällä vai alla.

Ihminen on hyvin erikoisesti suunniteltu: aivotutkijoiden mukaan ihmisen nukkuessa aivot touhuavat kaikenlaista ja väitetään jopa niiden järjestelevän otsalohkoon kerääntynyttä tietoa myöhempää käyttöä varten.

Näinhän se varmaan on, eikä ole sen vuoksi ihme, jos joskus ottaa päähän.

Joskus kuitenkin uni-Matti on muissa tehtävissä eikä ehdi tuudittamaan uneen. Silloin on parasta turvautua esimerkiksi TV:n runsaaseen tarjontaan ja katsella sekä kuunnella vaikka keskusteluohjelmia tai jotain muuta elämänläheistä aihetta. Toisaalta mikä voisi olla tehokkaampaa unilääkettä kuin kirja, mielellään mahdollisimman paksu, pienin kirjaimin painettu ja aiheeltaan syvällistä, jossa annetaan esimerkiksi elämänohjeita unettomuuteen.

Näinhän se on, mutta samalla on hyvä muistaa, että joskus yön hiljaisista hetkistä voi nauttia ja antaa ajatusten vaeltaa kaikessa siinä hyvässä, mitä elämä ympärillä tarjoaa.

Nuku siis riittävästi, sillä se antaa voimia ja selviät silloin rankastakin päivästä. Sopiva yöuni on noin 8 tuntia – joillakin hiukan enemmän, joillakin vähemmän. Jos Sinulla on työläisiä kausia, älä ainakaan silloin tingi nukkumisesta, vaan priorisoi se elämäsi tärkeimmäksi asiaksi. Lopeta työt sen verran ajoissa, etteivät ne jää yöksi pyörimään mielen päälle ja häiritsemään untasi. Yökukkuminen tietokoneella se vasta voimia viekin! Moni ajattelee, että yön hiljaisina tunteina on mahdollisuus keskittyä töihin rauhassa. Todellisuudessa olet jo käyttänyt riittävästi energiaa päivällä, joten työtehosi ei ole yöllä parhaimmillaan. Työn jälkikin voi päivän valossa näyttää laihalta, mutta ehkä olet saanut rauhan omalletunnollesi.

Elintavoista. Aiemmin ajateltiin, että lasillinen viiniä rentouttaa ja on hyväksi terveydelle. Jos sen sijaan nauttisi oikein runsaasti viiniä, voisi uni tulla pyytämättä – tai sitten ei! Viimeisimmät tutkimukset ovat osoittaneet alkoholin heikentävän unen laatua ja olevan muutenkin suuri terveysriski, erityisesti ympäristölle ainakin silloin, jos sitä ei ole tarjolla riittävästi. Oletko huomannut, että alkoholista

ei ole viime aikoina julkaistu yhtään terveydelle myönteistä tutkimusta, ranskalaisten punaviinistä löytämiä flavonoidien tuomia etuja lukuunottamatta? Suurin hyöty voi jäädä siihen, kun etsii Alkossa mieleistä tuotetta kyykkimällä ja kurottamalla vuorotellen laatu- ja kyykkyviinihyllyjen välillä.

Näinhän se on, mutta kyllähän viinin bouquet auttaa lisäämään sosiaalista pääomaa kummasti! On hyvä muistaa, että ihminen ei elä pelkästään leivästä...

Tupakinpoltto ei ole terveyden kannalta eikä taloudellisestikaan suositeltavaa. Laskelmiemme mukaan henkilö, joka ei polta tupakkaa, säästää vuodessa (365 päivää x 10 €/pvä) vähintään 3 650 €, kymmenessä vuodessa jo 36 500 € ja jos elää 60-vuotiaaksi, on säästänyt 2 190 000 €!!!

Luulisi tämän jo sytyttävän.

Metsästäjä-keräilijänä ihminen oppi kulkemaan luonnossa ja nälkäisenä juoksemaan savannilla eläinten perässä. Jos pääsi riittävän lähelle ja onnistui lyömään bambia puunuijalla päähän, sai siitä oivan paistin. Mikä parasta, bambin rasvapiitoisuus oli alhainen eikä kolesterolit päässeet kiusaamaan. Kättään ojentamalla saattoi kahmia puusta viikunoita suoraan suuhunsa. Näin ihminen ennen muinoin sai helposti kelpo annoksen B- ja C-vitamiineja. D-vitamiinia olisi saanut kalasta, mutta kun ne uivat niin syvissä vesissä. Ravintotottumusten muuttuessa ja nykyisen yksipuolisen ravinnon takia joudumme popsimaan lisäravinteita suoraan purkista. Tutkimuksissa on osoitettu monia ruoka-aineita terveydelle hyväksi tai sitten haitallisiksi riippuen, mihin aikaan päivästä uutista kuuntelee. Tällaisessa riskitirittäisessä tiedon viidakossa elävä pysyy helposti perässä viimeisimmistä trendeistä. Säännöllisesti toistuva ateriointi auttaa parhaiten pitämään kilot kurissa. Samoin vaikuttaa turhan liikunnan välttäminen: jos ei liiku, kilot pysyvät varmemmin paikoillaan siellä missä niiden ei toivo olevan.

Ruokaan siis kannattaa suhtautua vakavasti, kuten monet pakkauksissa olevat E-varoitukset osoittavat.

Vapaa-ajasta. Vaikka työ onkin ihmiselle tärkeä, se ei saa viedä kaikkea aikaa. Ihminen tarvitsee työn vastapainoksi vapaata, jolloin voi ottaa etäisyyttä työhön, tehdä jotain mukavaa, hoitaa muita elämän tärkeitä asioita, viettää aikaa läheisten ja ystävien kanssa, harrastaa jotain tai ihan vain olla tekemättä mitään. Kaikenlainen erilainen tekeminen rentouttaa. Aivotyön vastapainoksi jokin fyysinen työ antaa pääparalle mahdollisuuden levätä. Kun ruumis on väsynyt rehkimisestä, ovat aivot sillä aikaa saaneet pitää taukoa. Sitten onkin hyvä jatkaa töitä kirkkain ajatuksin ja antaa vuorostaan ruumiin levätä. Jokaisella on vapaa-aikaan omat konstinsa.

Työstä. Luistaako työ? Nautitko työstäsi? Aina ei suksi luista ja työ ei maistu, mutta tilannetta voi parantaa työtä muokkaamalla sopivammaksi, organisoimalla asioita sekä vaikuttamalla työn tekemisen tapoihin ja työtä tökkiviin syihin.

Työyhteisöstä. Entä työyhteisösi, miten yhteistyö sujuu ja viihdyttekö toistenne seurassa? Nauratteko ja hassutteletteko yhdessä? Käyttekö yhdessä syömässä ja kahvilla? Nämä ovat erinomaisia tilanteita pitää yllä yhteisöllisyyttä, jutustella muistakin kuin työasioista ja oppia tuntemaan, ymmärtämään ja luottamaan toinen toisiinsa. Mukavaa, jos voisitte joskus viettää yhteistä aikaa työajan ulkopuolellakin jonkin mieleisen asian merkeissä. Työasiatkin sujuvat silloin hyvin. On hyvä pitää rajansa työkaverisuhteillakin. Työpaikka ei ole perhe, parisuhde tai terapapaikka. Sinne mennään tekemään vain töitä. Kaikista työkavereista ei tarvitse tykätä, mutta työt on hoidettava asiallisesti.

Työympäristöstä. Deadlinen viime hetkillä mikään ei voisi olla raivostuttavampaa kuin että tietokone lakkaa toimimasta, yhteys ei toimi, tulee uusi päivitys, tarvittava muistitikku on hukassa tai tulostin menee jumiin. Onko tuttua? Tärkeä merkitys työhyvinvoinnille on hyvillä ja tarkoitukseen sopivilla työvälineillä ja niiden toimivuudella. Ongelmia tulee juuri silloin, kun työvälineitä käytetään, ei silloin kun niitä ei käytetä. Voisiko työn tekemisen aloittaa mahdollisten laitevikojen varalta niin varhain, ettei se jää viime tippaan?

Työtä on mukavampi tehdä, jos työympäristössä ei ole häiriöitä: esimerkiksi melua, pölyä, hajuja, vetoa, lämpötilaongelmia ja tapaturmavaaroja. Jos näitä ilmenee, niistä Sinun tulisi kertoa laitoksen esimiehelle. Hänen tehtävänä on huolehtia työympäristön riskinarvioinnista ja epäkohtien korjaamisesta. Tutustu työturvallisuuslakiin ja anna se tutkimusryhmällesikin kotiläksyksi. Laista ilmenee, mitä asioita työympäristössä tulisi huomioida, jotta siitä ei aiheutuisi terveysongelmia kenellekään.

Johtamisesta. Sitten vielä muutama ajatus esimiestyöstä ja johtamisesta. Yleensä kaikissa kyselyissä vastaajat arvostelevat eniten palkkaa, tiedottamista sekä esimiestyötä ja johtamista. Sinulla nämä asiat ovat kunnossa työryhmäsi kohdalla, koska olet juuri tämän aihealueen guru. Mutta: esimiehelläkin on esimies. Toivottavasti Sinulla ja hänellä asiat luistavat, sillä se vaikuttaa paljon omaan hyvinvointiisi, tyytyväisyyteesi ja aikaansaannoksiisi. Pahimmassa tapauksessa huono esimies voi olla suuri terveysriski, mikä näkyy henkilöstön poissaoloina, tyytymättömyytenä sekä huonona motivaationa ja työn jälkeen.

Yhteenvetona. Jos noudatat näitä ohjeita päivittäin, olet tehnyt kaiken sen, mitä voit tehdä oman työhyvinvointisi eteen. Työhyvinvointi on sillä tavalla näkymätön,

että kun kaikki asiat ovat kunnossa, mikään ei purista eikä ahdistaa ja olosi on sopivan kevyt. Yksikin epäkohta aiheuttaa oloosi epämukavuutta ja siksi sen aiheuttavasta syystä on hyvä päästä eroon. Tavoitteena ei ole jatkuva huippukiva fiilis, sillä neutraalikin on riittävä. Silloin ei ole mitään isompia murheita eikä liiemmin ilojakaan.

Professorin työ on monella tavalla vaativaa. Kun pidät omasta työhyvinvoinnistasi huolta, se heijastuu myönteisesti myös työryhmäsi työhyvinvointiin.

Lopuksi: *Onnea! Pirä pää pystys ja mieli koriana!*



Paula Naumanen on työhyvinvoinnin dosentti Oulun yliopistosta

Jyrki Liesivuori on professori emeritus Turun yliopistosta

11 YLIOPISTO UUDISTUU – UUDISTUKSEN KESKIÖSSÄ HYVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Auli Kinnunen

Suomalaiset yliopistot ovat keskellä toimintansa moniulotteisinta muutosta: rakenteiden muuttuessa johtaminen ammatillistuu, opetus muuttuu monikanavaiseksi ja tutkintoja voidaan suorittaa osissa jatkuvan oppimisen periaatteiden mukaan. Koulutusohjelmien laatua mitataan kansainvälisissä arvioinneissa ja tutkimusrahoituksesta kilpaillaan kansainvälisissä foorumeissa. Yliopistojen uudistumiskyky ja pärjääminen eri toiminta-alueilla on kiinni henkilöstöstä ja henkilöstön osaamisesta – ja tässä toiminnassa tarvitaan ennen kaikkea hyvää henkilöstöjohtamista.

Toimintakulttuurin muuttuessa peräänkuulutetaan usein arvoja – mitä yliopisto omassa toiminnassaan arvostaa, arvostaako yliopiston toimintaympäristö ja sidosryhmät yliopistoa ja miten uudistuksessa näkyy yksittäisten työntekijöiden työn arvostus.

Omassa työssäni olen nähnyt yliopistojohdamisen muutoksia vuodesta 2002 lukien. Tulin keskelle Opetus- ja kulttuuriministeriön lanseeraamaa tulosojohtamista ja opetus- ja tutkimushenkilöstön kokonaistyöaikasuunnitelmia. Päätökset tehtiin virkavastuulla ja virkamiesten esittelystä - esittelijöiden vastuu oli juridisesti suuri. Yliopisto suuntasi toimintaansa OKM:n asettamien tulostulostareiden mukaisesti ja tuotti tutkintoja, sekä suuntasi toimintaansa myös ulkoisen tutkimusrahoituksen hankintaan. Kuitenkin opetus- ja tutkimushenkilöstö opetti ja tutki ja hallintohenkilöstö huolehti muusta. Toki johtamistakin oli, mutta se opetus- ja tutkimushenkilöstön osalta se koettiin lähinnä vuorotellen vastuulle tulevaksi tiettyjen asioiden hoitamiseksi, ei niinkään osaksi henkilöstöjohtamista. Usein henkilöstöongelmat lakaistiin ns. maton alle ja kalvavaan ilmapiiriin ei kukaan osannut eikä tiennyt puuttua. Yliopistotasolla toki laadittiin tasa-arvosuunnitelmia, hyvinvointitoimenpiteitä - ja huolehdittiin palkanmaksusta. Esimies ei ollut keskiössä.

Vuonna 2005 OKM päätti, että yliopistoissa otetaan käyttöön vaativuuden ja työssä suoriutumisen mukainen uusi motivoiva palkkausjärjestelmä, jonka suurimpana ansiona oli esimiehen roolin selkeyttäminen. Vuonna 2010 yliopistot siirtyivät valtiolta pois julkisoikeudellisiksi organisaatioiksi ja kaikista yliopistolaisista tuli työsopimuslain mukaisia työntekijöitä, joille myös neuvoteltiin oma työsopimus. Samaan aikaan yliopistotasolla panostettiin henkilöstön työhyvinvoinnin mittaamiseen, työterveyteen ja työsuojeluun. Ongelmia ei enää jätetty selvittämättä, vaan niihin puututtiin. Tänä päivänä Vaasan yliopistossa nähdään henkilöstöjohtaminen yhtenä esimiehen keskeisistä tehtävistä, joka mahdollistaa työn

tekemisen ja työntekijän tukemisen muuttuvassa työympäristössä. Ongelmia ei enää lakaista maton alle, vaan niihin tartutaan.

Uudistuvan Vaasan yliopiston vahvana voimavarana on kauppatieteisiin kuuluva oppiaine, henkilöstöjohtaminen, sen tutkimus ja koulutus sekä ennen kaikkea oppiaineen tutkija, luennoitsija ja usean alan oppikirjan laatija, professori Riitta Viitala. Viitalan mukaan hyvä henkilöstöjohtaminen energisoi. Muutoksessa on tärkeää huolehtia yhteenkuuluvuudesta (työilmapiiri), mahdollistaa se, että henkilöstö kokee itsensä kyvykkääksi (osaamisen vahvistaminen ja palaute) ja huomioida, että jokainen haluaa vaikuttaa omaan työhönsä (autonomian tarve).

Professori Riitta Viitala on toiminut Vaasan yliopistossa hyvän henkilöstöjohtamisen airueena ja ajan hengessä toimivana tutkijana ja esimiehenä, jonka asiantuntemusta ja ihmisläheistä luennoimistaitoa arvostetaan usealla eri taholla. Riitta Viitalan omat työtiimit korostavat yhteenkuuluvuuden ilmapiiriä ja Riitan kykyä uskoa tiimin jäsenten osaamiseen. Yliopistouudistuksessa tätä hyvää henkilöstöjohtamisen osaamista on nyt hyvä hyödyntää.



Auli Kinnunen on henkilöstöstrategian ja kehittämisen johtaja. Hän vastaa Vaasan yliopiston henkilöstölinjauksista yliopiston hallituksen henkilöstöstrategian ja rehtorin antamien suuntaviittojen mukaisesti. Kinnunen on ollut kehittämässä yliopiston henkilöstöjohtamisen muutoksia virkamiesmäisestä henkilöstöhallinnosta nykyiseen esimieslähtöiseen ja työhyvinvoinnin huomioivaan henkilöstöjohtamiseen vuodesta 2002 lukien.

12 VASTUULLISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN YTIMESSÄ – ONKO HYVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN AINA VASTUULLISTA?

Maria Järlström

Yritysten vastuullisuus on noussut vahvasti esiin viimeisen vuosikymmenen aikana osana laajempaa kansainvälistymiskehitystä. Kansainvälistyminen ja sidosryhmien (mm. yhteiskunta, yhteistyökumppanit, asiakkaat, henkilöstö) odotukset yrityksiltä ovat lisänneet paineita vastuulliseen toimintaan. Vastuullisuuden yleinen määritelmä on se, että taso ylittää ne minimivaatimukset, joita laissa ja säädöksissä tuodaan esiin. Yritysten kohdalla vastuullisuus linkittyy ihmisiin, talouteen ja ympäristöön. Suurimmat vastuullisuushaasteet liittyvät siihen, jos toimintaa siirretään ulkomaille. Uusilla markkinoilla työntekijöiden oikeudet voivat olla heikommat kuin kotimaassa ja alihankkijoiden toiminnalla voi olla huomattavia ympäristövaikutuksia. Yrityksillä – etenkin kaupallisilla – onkin yhä suurempi tarve osoittaa sidosryhmilleen, että niiden toiminta on vastuullista ja se tapahtuu usein raportoinnin muodossa joko vapaaehtoisena toimenpiteenä tai pakotettuna.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmiä on useita, joista alle on poimittu pari esimerkinomaisesti. Ensimmäisessä määritelmässä nousee esiin työolosuhteet, kehittymismahdollisuudet ja henkilöstön fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi:

”Sustainable HRM evolves around soft issues such as demonstrating sincerity towards the employees, including providing a decent work environment and conditions, providing development opportunities and being attentive to employees’ physical and psychosocial well-being at work”
(Wikhamn 2019: 103)

Jälkimmäinen määritelmä korostaa henkilöstöstrategioita ja käytänteitä, jotka mahdollistavat taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset tavoitteet huomioiden vaikutukset sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön pitkällä aikajänteellä ja kontrolloiden mahdolliset sivuvaikutukset ja negatiivisen palautteen:

“...as the adoption of HRM strategies and practices that enable the achievement of financial, social and ecological goals, with an impact inside and outside of the organization and over a long-term time horizon while controlling for unintended side effects and negative feedback”
(Ehnert ym. 2016: 90)

On hyvä tunnistaa, että vaikka vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa pyrkimys on samanaikaisesti edistää taloudellisia, sosiaalisia ja ekologisia tavoitteita, tavoitteet

saattavat olla myös ristiriidassa toistensa kanssa tai yrityksen arvojen kanssa. Kuten myös yllä olevissa määritelmissä nousee esiin, inhimillisyys, työolosuhteet ja hyvinvointi ovat hyvin keskeisessä roolissa vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa. Tämä vaatii ihmislähtöisen yrityskulttuurin, jossa arvoilla on tärkeä rooli. Arvot ovat usein näkyvissä yritysten verkkosivuilla, mutta tulevat konkreettisiksi ja näkyviksi päätöksenteossa.

Hyvä kysymys henkilöstöjohtamisessa onkin se, mille sidosryhmille henkilöstöjohtaminen on oikein vastuussa ja mitä vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa oikein tarkoittaa? On luontevaa, että eri sidosryhmät nostavat esiin eri asioita tai ainakin painottavat eri asioita (Järnlström ym. 2018). Henkilöstö on kuitenkin viime kädessä se ryhmä, joka arvioi miten vastuullista henkilöstöjohtaminen organisaatiossa on.

Yritys on riippuvainen kaikista resursseistaan (Pheffer & Salancik 2003). Resursien riittävyyden takaamiseksi toiminnan tavoitteita pitää jollakin tavalla priorisoida (Post ym. 2002; Mitchell ym. 1997). Haasteeksi sidosryhmäteorian näkökulmasta muodostuu se, miten voidaan jakaa resurssit niin, että pystytään pitämään mahdollisimman moni sidosryhmä tyytyväisenä, mutta panostaa erityisesti niihin merkityksellisimpiin – kuten nykyiseen ja tulevaan henkilöstöön (Jamali 2008). Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta vastuullisuuskeskustelu on tervetullutta, koska viime vuosien henkilöstöjohtaminen on ollut jokseenkin strategialähtöistä ja painottunut ns. kovaan henkilöstöjohtamiseen, jossa henkilöstön rooli nähdään resurssina tehokkuus- ja kustannusnäkökulman kautta. Tässä näkökulmassa yhteys henkilöstöjohtamisen ja yrityksen tuloksellisuuden välillä on vahvistettu (mm. Combs ym. 2006; Paaauwe 2009; Vanhala 2013), tosin kriittisemmät henkilöstöjohtamisen tutkijat ovat väittäneet, että samalla henkilöstö on lähes unohdettu. Haasteena onkin se, että henkilöstön hyvinvointi on heikentynyt, loppuunpalamiset, työstressi ja terveysongelmat ovat lisääntyneet, ja työntekijöillä on vaikeuksia yhdistää työ ja yksityiselämä. Ei liene yllättävää, että HR Barometri 2013 (Viitala & Järnlström 2014) mukaan työhyvinvointi oli henkilöstötyön suurin tulevaisuuden haaste Suomessa. Työhyvinvointi näyttää kytkeytyvän henkilöstötyöhön vaikuttaviin megatrendeihin, joita ovat mm. globalisaatio, digitalisaatio ja työvoiman demografiset tekijät.

Mielenkiintoista on se, että henkilöstön hyvinvoinnin merkitys on jäänyt jokseenkin epäselväksi myös henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisessä yhtälössä (Van De Voorde ym. 2012). Onko niin, että hyvinvointi tuottaa aina tuloksellisuutta, tuloksellisuus aina hyvinvointia vai onko hyvinvointi ja tuloksellisuus toistensa ääripäitä? Tukea lienee näille kaikille vaihtoehdoille. Se kuitenkin on selvää,

että henkilöstön hyvinvointiin kannattaa panostaa, jos yritys aikoo menestyä pitkässä juoksussa. Vastuuttoman henkilöstöjohtamisen negatiiviset vaikutukset heijastuvat useisiin sidosryhmiin ja yritykselle voi koitua suuri työ korjata mahdollinen imagohaitta työnantajana. Alla oleva sitaatti tuo esiin niitä ongelmia mihin vastuuton henkilöstöjohtaminen voi johtaa:

”On selvää, että tulen vt. toimitusjohtajaksi tilanteeseen, joka on pahasti tulehtunut. Tämä on ollut tärkeä herätys meille kaikille. Lähdemme nyt takamatkalta rakentamaan luottamusta, asukkaidemme ja heidän omaistensa, henkilöstön ja kuntien kanssa. Tässä tilanteessa tärkein tehtäväni on varmistaa, että asukkaamme saavat turvallista hoivaa ja osaava henkilöstömme saa työrauhan.” Esperi Caren vt. toimitusjohtaja Heini Pirttijärvi. YLE:n uutiset [<https://yle.fi/uutiset/3-10620711>]

Käytännössä on niin, että vaikka yritysten henkilöstöpolitiikka on kirjoitettu pehmeämmässä sävyssä, henkilöstöjohtaminen näyttäytyy usein kovana henkilöstöjohtamisena yritysten päätöksenteossa. Retoriikka ja reaalitodellisuus voi siten olla hyvinkin kaukana toisistaan, kuten viimeaikainen keskustelu hoivayrityksiin (mm. Esperi Care) liittyen todistaa.

Lopuksi voidaan todeta, että monessa yrityksessä tehdään hyvää ja vastuullista henkilöstöjohtamista, joka pohjautuu vahvaan arvopohjaan ja haluun välittää henkilöstöstä. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisuus ja tulevaisuus voi olla hyvinkin valoisa.

Hyvä Riitta! Olet vienyt henkilöstöjohtamisen sanomaa ja tärkeyttä eteenpäin merkittävällä tavalla pidettynä asiantuntijana, opettajana, tutkijana ja kouluttajana. Olet positiivinen, aktiivinen ja elät tässä ajassa. Sinun energiasi ja kykysi olla läsnä kaiken kiireen keskelläkin on aina yhtä hämmästyttävää samoin kuin nopeutesi ja toimeenpanokykysi. Kiitos että välität!

Lämpimät onnittelut syntymäpäiväsi johdosta!

Lähteet

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, 27, 88–108.

Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82, 213–231.

Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703–724.

Mitchell, R.K., Agle, B. R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853–886.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance. Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129–142.

Pheffer & Salancik (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford University Press.

Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45, 6–28.

Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 302, Liiketaloustiede 107.

Van De Voorde, K., Paauwe, J. & van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-performance relationship. A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391–407.

Vanhala, S, (toim.) (2013). Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopiston julkaisusarja *Kauppa ja Talous* 5/2013. Helsinki.

Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102–110.



KT Maria Järnlström on henkilöstöjohtamisen koulutusohjelmavastaava ja yliopistonlehtori Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä.

13 RAHASTA VAI RAKKAUDESTA LAJIIN?

Anu Hakonen

”Taas mennään rahan takii, ei rakkaudesta lajii vaan rahan takii
On saatava lapsille goretexii sillä kadut on märkiä sohjosii”

...

”Taas mennään rahan takii
Ei oo sydämen halu, vaan rahan takii”

- Antti Tuisku listahitissään Rahan takii

Katkelma Antti Tuiskun kappaleesta pureutuu yhteen työelämän ikuisuuskysymyksistä, siihen mikä ihmisiä motivoi. Jokainen johtaja törmää pohdintaan siitä, millaisilla käytännöillä motivaatioon voidaan vaikuttaa vai syttyykö kipinä työn tekemiseen sisältä päin. Tämä kirjoitus vastaa omalta osaltaan siihen, mitä työpaikoilla voidaan tehdä innostuksen ja paremman suoriutumisen hyväksi. Ja siihen, mikä rooli rahapalkitsemisella on tässä kuviossa.

Ensimmäiseksi on hyvä palata ilmiön perusteisiin, siihen mitä motivaatio on. Historian saatossa käsitykset siitä ovat vaihdelleet, yhteistä kuitenkin on ajatus motivaatiosta ihmistä liikkeelle panevana voimana, joka määrittelee sen, mitä kulloinkin teemme, kuinka kauan ja millaisella voimakkuudella.

Nykyisin tässä keskustelussa korostuu paljon sisäisen motivaation näkökulma, puhutaan innostuksesta ja intohimosta työssä. Siis rakkaudesta lajiin. Keskustelussa otetaan usein esille myös rahapalkitsemisen latistava vaikutus sisäiseen motivaatioon. Vaan mihin tuo väite pohjautuu ja mitä siitä voi tutkimusten perusteella ajatella?

Rakkaudesta lajiin - Mitä sisäinen motivaatio on ja mistä se syntyy?

Sisäinen motivaatio, intohimo, työn imu. Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Ihmisen sisäisestä kiinnostuksesta nousevalle motivaatiolle on monta rinnakkaista tutkimusperinnettä ja käsitettä. Valitsin niistä tähän kirjoitukseen sisäisen motivaation, sillä siihen nojaten on ammuttu alas rahapalkkioiden merkitystä jo hyvän aikaa.

Ensin on syytä saattaa sinut, hyvä lukija, samalle kartalle kanssani siitä, mitä sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan. Yksikertainen on usein kaunista, joten noudetaan sitä myös tässä. Sisäinen motivaatio on helpointa ymmärtää lasten leikin

kautta. Kun lapsella on vapaus valita omat tekemisensä, suuntautuu hän helposti itseään innostavan tekemisen pariin. Leikkiin uppoutuu, eikä sitä maltaisi lopettaa, koska se itsessään on niin kiinnostava. Leikki on mukavaa, kun sen osaa ja kaverit innostuvat samasta puuhasta. Sisäinen motivaatio viittaakin siihen, että ihminen tekee jotain, koska tehtävä itsessään on kiinnostava ja sen tekeminen saa aikaan tyytyväisyyttä.

Tarve valinnanvapauteen, omaehtoisuuteen sekä tarpeet tuntea itsensä osaavaksi ja yhteenkuuluvaksi muiden ihmisten kanssa, ovat sisäistä motivaatiota ruokkivia asioita. Itsemääräytymisen teoria (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000) pohjautuu ajatukselle kolmesta universaalista, kaikkia ihmisiä ohjaavista, psykologisesta perustarpeesta. Näitä siis ovat edellä mainitsemani autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluminen. Näistä autonomia tai toisin termein omaehtoisuus on teorian mukaan selkeimmin motivaation lajia määrättävä asia. Sisäisen motivaation vastakohta on täysin ulkoinen motivaatio, jota luonnehtii toimiminen pakonomaisesti ja välineellisesti – rangaistuksen välttämiseksi tai palkkion saamiseksi. Toinen ääripää, sisäinen motivaatio, siis kumpuaa kiinnostuksesta tehtävään ja vapaudesta valita.

Sisäinen motivaatio johtaa helposti ajattelemaan sen syntyvän puhtaasti yksilön sisältä käsin. Onneksi siihen voi kuitenkin vaikuttaa monilla johtamisen keinoilla. Autonomian tarpeen tyydyttämisessä esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä työajan ja-paikan joustot nousevat arvoon arvaamattomaan. Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia parantamalla voidaan puolestaan tukea tarvetta kyvykkyyteen. Yhteenkuuluvuuden tarpeelle löytyy apua ainakin hyvästä, kuuntelevasta ja läsnäolevasta esimiestyöstä.

Mutta miksi pyrkiä sisäisen motivaation tukemiseen? Töissä ei aina ja kaikille voida järjestää kiinnostavia tehtäviä, mikä pistää miettimään teorian soveltuvuutta työelämään (Gagne & Deci, 2005). Tutkimusten mukaan ihmiset ovat sisäisesti motivoituneina hyvinvoivia ja tyytyväisempiä, sitoutuneempia, luovempia ja tehokkaampia kuin ulkoisesti motivoituneina (Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, 2010). Hyviä ja tavoittelemisen arvoisia seurauksia siis.

Taas mennään rahan takii. Tappaako se sisäisen motivaation?

Rahallista, erityisesti suoriutumiseen perustuvaa palkitsemista on usein kritisoitu, koska sen ajatellaan viestivän kontrollia ja siksi heikentävän sisäistä motivaatiota.

Tätä oletusta tukevia tutkimustuloksia on julkaistu runsaasti (Deci, Ryan & Koestner, 1999). Näiden tutkimusten mukaan ihminen toimii välineellisesti, siis ulkoisen motivaation siivittämänä, tavoitellessaan rahapalkkiota.

Myös toisenlaisia tutkimustuloksia on viime aikoina esitetty. Arvostetussa Human Resource Management Journalissa julkaistun artikkelin (Shaw & Gupta, 2015) otsikko *”Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought”* kiteyttää tämänhetkisen tutkimustiedon aiheesta. Artikkelin kirjoittajat päättävät juttunsa toteamalla, että on aika lopettaa väittely siitä, parantavatko rahapalkkiot työssä suoriutumista, ja siirtyä pohtimaan sitä, milloin tai millä edellytyksillä palkitseminen vaikuttaa. Cerasoli, Nicklin ja Ford (2014) toteavat meta-analyysissään, etteivät rahapalkkiot ja sisäinen motivaatio ole toisensa pois-sulkevia, vaan voivat ohjata suoriutumista myös samanaikaisesti. Samaan päätyvät katsauksessaan myös Garbers ja Konradt (2014).

Onnistuneet tavoitteet ja mittarit ovat rahapalkitsemisen keskiössä. Niissä on valitettavan helppo epäonnistua. Klassinen esimerkki pieleen menneestä tavoitteenasetannasta löytyy Harvard Business Review’ssa julkaistusta artikkelista (Govindarajan & Srinivas, 2013). Bussikuskien bonukset sidottiin asiakastytytyvyyden ja tuottavuuden kannalta keskeiseen tavoitteeseen eli aikataulussa pysymiseen. Ajatus oli hyvä ja bonuksilla saavutettiin tavoiteltu asia. Vaikutus oli liikenteen kannattavuuden näkökulmasta kuitenkin katastrofaalinen. Bussit pysyivät hyvin aikataulussa, mutta erityisesti ruuhka-aikana sillä hinnalla, että bussit ajoivat kaasu pohjassa pysäkkien ohi, vaikka bussissa oli tilaa ja uusia matkustajia pysäkillä odottamassa. Kuskien kun ei kannattanut pysähtyä. Tässäkin esimerkissä rahapalkkiot vaikuttivat voimakkaasti, jopa liian voimakkaasti. Ajattelemattomalla ja yksipuolisella tavoitteella ohjattiin kuljettajia yrityksen ja matkustajien kannalta kehnoon suuntaan.

Edellä olevan esimerkin kaltaiselta tilanteelta voidaan toki säästyä, jos työntekijöiden selkäranka ei taivu kehnoon asiakaspalveluun. Siihen ei voi luottaa, vaan suunnittelu on tehtävä huolella ja tarkkailtava vaikutuksia. Tai kuitenkin päätyä siihen, että on helpompi unohtaa rahapalkitsemien käyttö motivaation lisääjänä.

Oman haasteensa tähän palapeliin tuo se, että useimmat ihmiset tekevät palkkatyötä ansaitakseen rahaa. Tunnettua on myös se, että monien toiveena on saada työstä kompensatio, joka kohenee omien aikaansaannosten myötä. Miten siis yhteensovittaa potentiaalisesti sisäistä motivaatiota nakertava rahapalkitseminen, toive rahapalkitsemisesta ja halu rakentaa mahdollisuuksia sisäiselle motivaatiolle ja innostukselle työpaikoilla?

Vastaus löytyy rahapalkitsemisen toteuttamisen tavasta. Jos rahapalkitsemisen ajattelee toimivan keppi ja porkkana –tyylillä tai uskolla, että jokainen kolikko on tavoittelemisen arvoinen, päädytään välineelliseen ajatteluun. Siis ulkoiseen motivaatioon. Tutkimusten mukaan oikeudenmukaisuus on merkittävin yksittäinen rahapalkitsemisen vaikuttavuutta määrittävä asia. Oikeudenmukainen päätöksen-teko kääntää tilanteen niin, että rahapalkkioilla voidaanakin tukea sisäistä motivaatiota (Gagné & Forest, 2008). Tässä yhteydessä oikeudenmukaisuus on ennen kaikkea johdonmukaisia, riittävän tarkkaan tietoon pohjautuvia päätöksiä palkkioista ja palkankorotuksista sekä esimiehen selkeää, arvostavaa tapaa kertoa niistä.

Rahapalkitsemisella on parhaimmillaan, siis fiksusti toteutettuna, saajalleen symbolista merkitystä. Ne voivat viestiä arvostusta ja palautetta onnistumisesta ja samalla tukea sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi tulospalkkiot voivat viestiä henkilölle palautetta onnistumisesta ja sitä kautta tukea tarvetta kyvykkyyteen (Hakonen, 2012). Tällöin esimiehen aktiivisuus ja tapa korostaa palkkion avulla palautetta hyvästä suoriutumisesta, on avainasemassa. Ryhmän aikaansaannoksesta maksettavat rahapalkkiot voivat lisäksi kannustaa yhteistyöhön ja tyydyttää yhteenkuuluvuuden tarvetta (Hakonen, Maaniemi & Hakanen, 2011).

Joutavatko rahapalkkiot roskakoriin, kun tavoitellaan rakkautta lajiin?

Rahapalkkioilla, kuten muullakin rahalla suoriutumisesta palkitsemisella, on tätä nykyä huono kaiku. Siitä pitää päästä eroon ja tilalle saada enemmän rakkautta ja intohimoa lajiin.

Helpolta tuntuva ratkaisu olisi todeta, ettei rahapalkkioita kannata käyttää lainkaan. Eikä käyttää suoriutumista palkan määräytymisen perusteena. Ennen tällaisen päätelmän ja ratkaisun tekemistä kannattaa palata siihen, että useimmat meistä tekevät palkkatyötä, siis työtä ansaitaksemme elantomme. Palkkatyö on viime kädessä vaihtosuhde, jossa työnantaja saa palvelukseensa osaavan, ahkeran ja aikaansaavan henkilön ja tämä samainen henkilö puolestaan vastineeksi palkkaa, muita rahan arvoisia asioita ja toki myös aineettomampia asioita. Tutkimusten mukaan ihmiset kaipaavat työnantajalta sekä innostavia työtehtäviä että runsasta, omaan suoriutumiseen pohjautuvaa korvausta. Siis sopimusta siitä, että työssään paremmin suoriutuvat saavat suuremman korvauksen kuin työhönsä leipäntynyt ihminen.

Vahvasti elävä käsitys rahapalkitsemisesta sisäisen motivaation romuttajana ei tämänhetkisen tutkimustiedon valossa ole paikkansapitävä. Viisaasti käytetyt rahapalkkiot ohjaavat toimintaa, eivätkä nujerra rakkautta lajiin. Parhaimmillaan

niillä voi jopa tukea sisäistä motivaatiota. Tekstini otsikko johdattaa valitsemaan, tehdäänkö töitä rahasta vai rakkaudesta lajiin. Onneksi ei tarvitse valita vaan molemmilla on työnteon motivaattorina oma, tärkeä roolinsa.

Riitta, soitit minulle alkuvuodesta 2014 ja houkuttelit Vaasaan opettamaan Suorituksen johtamisen ja palkitsemisen kurssille. Halusin muistaa merkkipäivääsi kirjoituksella meidät yhdistäneestä teemasta. On selvää, että yhteistyömme on pohjautunut yhteiselle kiinnostuksen kohteelle, mahdollisuudelle oppia uusia asioita ja lämmينhenkiselle yhdessä tekemiselle. Siis rakkaudelle lajiin. Onnea upealle synttärisankarille!

Lähteet

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000) The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.

Deci, E. L., Ryan R. M. & Koestner, R. (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* 125, 6, 627–668.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.

Gagné, M. & Forest, J. (2008) The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225–232.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M-H., Aube, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.

Garbers, Y. and Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: a quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87: 1, 102–137.

Govindarajan, V. and Srinivas, S. (2013). When Your Incentive System Backfires, <http://blogs.hbr.org/2013/02/when-your-incentive-system-backfires/>, accessed 1 May 2015.

Hakonen, A., Maaniemi, J. & Hakanen J.J. (2011). Why is group-based pay perceived as meaningful, meaningless or negative? Exploring the meanings of pay suggested by reflection theory? *The International Journal of Human Resource Management*, 22:10, 2245–2261.

Hakonen, A. (2012). *Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta*. Väitöskirja. Aalto University publication series, doctoral dissertations 37/2012.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.

Shaw, J. D., & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 281-293.



FT Anu Hakonen työskentelee Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa nimikkeellä Head of Master Degree Programs. Aiemmin hän on työskennellyt Vaasan yliopistossa ja Aalto-yliopistossa. Anu on kiinnostunut johtamisjärjestelmien ja muutostilanteiden vaikutuksesta ihmisten työasenteisiin ja toimintaan.

14 YHDESSÄ ONNISTUMINEN SYNTYY LUOTTAMUKSESTA

Leena Malin

Työelämä muodostuu nykyään enimmäkseen suurista tai pienistä projekteista. Toiset projektit onnistuvat hyvin ja toiset eivät.

Tässä artikkelissa tarkastelen Riitta Viitalan ja Vaasan yliopiston Johtamisen yksikön sekä Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRYn välistä yhteistyötä HR-Barometrin toteutuksessa. Luin äskettäin intialaisen Dr. Radhakrishna Pillain väitöskirjansa pohjalta kirjoittaman kirjan *Corporate Chanakya: Successful Management the Chanakya Way*. Tarkastelen työn toteutusta käytännössä johtamisen näkökulmasta sekä miten tämä yhteistyö heijasteli intialaisen Chanakyan yli 2400 vuotta sitten kirjoittamia johtamisen periaatteita.

Riitan, Vaasan yliopiston, minun sekä Henkilöstöjohtoon ryhmä–HENRYn tavoitteet olivat yhteistyömme alusta lähtien samansuuntaiset. Halusimme edistää ja kehittää hyvää johtamista ja erityisesti henkilöstöjohtamista sekä yritysten ja organisaatioiden kilpailukykyä. Nämä olivat taustalla, olipa kyse tutkimusyhteistyöstä, henkilöstöammattilaisille suunnitelluista koulutustilaisuuksista tai alan viestinnästä ja edistämisestä yleensä. En muista tarkalleen vuotta, jolloin tutustuimme toisiimme ja aloimme yhteistyön, mutta yhteisiä vuosia vierähti varmaankin lähes 20. Löysimme alusta alkaen nopeasti yhteisen ymmärryksen siitä, mitä kulloinkin oli tarkoitus saada aikaan ja miten pääsisimme tavoitteeseemme parhaiten. Tavoitellut asiat eivät aina olleet helppoja, mutta yhteistyö oli sujuvaa. Riitalla on erinomainen substanssiosaaminen ja minulla puolestani laajat verkostot ja kyky organisoida. Asioita sparrattiin rakentavalla tavalla ja meillä oli kyky huivittaa samoista asioista. Vuosien myötä oli upeaa todeta, että Vaasan yliopiston Johtamisen yksikön henkilöstöjohtamista koskeva tutkimus ja opetus olivat laajinta ja monipuolisinta Suomessa. Kävimme Riitan kanssa ammatillisia keskusteluja ja pohdintoja, toisinaan myös omasta henkilökohtaisesta ammatillisesta kehittämisestämme.

Yhteistyön innostavimmat ja laajimmat projektit olivat vuosien 2010 ja 2013 HR-Barometrit. Henkilöstöjohtamista koskevia kattavia tai suppeampia tutkimuksia ja selvityksiä oli koko HENRYn olemassaolon ajan tehty monia vuosittain. Suurin osa näistä oli kotimaisia, mutta 2000-luvulla myös kansainvälisiä yhteistyössä EAPM:n eli Euroopan henkilöstöalan keskusjärjestön kanssa. HENRY tavoitteli kuitenkin kattavampaa ja syvällisempää kuvaa siitä, mitä suomalaisessa johtamisessa ja henkilöstötyössä tapahtuu.

HR-Barometrin ideointi lähti liikkeelle loppuvuodesta 2009. Tavoitteena oli toteuttaa tutkimus seuraavan vuoden aikana. Suomen talouden näkymät olivat tuolloin heikkenemässä vuoden 2008 finanssikriisin seurauksena. Lähtökohtaisesti barometrin tavoitteena oli tarjota HENRYn jäsenille tutkimuspohjaista tietoa henkilöstöjohtamisen kehittymisestä Suomessa. Lisäksi tavoiteltiin HENRYn asiantuntijuuden ja tunnettuuden edistämistä. Hankkeella oli tarkoitus vahvistaa verkostoitumista merkittävien toimijoiden kanssa, jotka samalla edistävät hankkeen toteuttamista ja tulosten levittämistä.

Tutkimuksen kohderyhmiksi määriteltiin henkilöstöammattilaiset, yritysten ja muiden organisaatioiden yleisjohto sekä työmarkkinajärjestöjen edustajat. Tällä mahdollistettiin näkökulmien vertailuasetelma. Barometri-luonteesta johtuen päätettiin kartoittaa HR-asioita yleisellä tasolla ajankohtaisista näkökulmista sekä pyrkiä riittävään toistettavuuteen. Tämän rinnalla oli avoimia osioita, esim. uusien nousevien teemojen esiin nostaminen ja tulevaisuusnäkökulma. Lisäulottuvuuksina nähtiin esimerkiksi vertailu yksityisen ja julkisen sektorin välillä tai suomalaisen johtamisen erityispiirteet. Esitys- ja analysointitavaksi valittiin kaksi ulottuvuutta eli osaamistaso ja asian tärkeys tulevaisuudessa.

Barometrin sisällön osalta halusimme selvittää organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön tärkeimpiä muutostrendejä, jotka vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi selvitimme kehittämisen painopistealueita, nousevia HR-teemoja, joiden merkitys on kasvussa, keskeisiä vahvuusalueita, heikkouksia ja haasteita, henkilöstöjohtamisen tehokkuutta, laatua, innovatiivisuutta ja sen tuottamaa lisäarvoa sekä HR:n organisoitumista.

Toteutustavaksi valitsimme HENRY-vetoisen verkostomaisen toimintamallin, jonka muodosti useamman tahon liittouma, jossa partnereita saattoi olla useita ja erityyppisiä. Toimijatahot muodostuivat ohjausryhmästä, operatiivisesta ryhmästä (tutkimuksen toteutusvastuu) ja partnereista, joiden kautta tavoitettiin muut kohderyhmät. Tutkimus päätettiin tehdä verkkokyselynä.

HR-Barometrin ohjausryhmän muodostivat HENRYn lisäksi Vaasan yliopiston Johtamisen yksikkö, Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma, Fountain Park Oy ja Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Yhteistyökumppaneina olivat Suomen Ekonomiliitto SEFE ry, Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Uusi Insinööriliitto UIL ry, Tehy ry, Toimihenkilöunioni (nyk. Ammattiliitto Pro), Valtion työmarkkinalaitos ja Palvelualojen ammattiliitto PAM ry.

Kuka oli Chanakya?

Chanakya syntyi 4. vuosisadalla eaa. Intiassa ja hänet tunnettiin myös nimellä Vishnugupta ja Kautilya. Vuosisatojen ajan tutkijat ja oppineet ovat kuvanneet Chanakyaa harvinaiseksi mestariksi ja asiantuntijaksi useilla eri alueilla kuten hallinto ja hallintotavat, talous, politiikka, laki, johtaminen, sodankäynti, sotilaallinen taktiikka, taloudenpito ja monet muut. Hänen kirjoittamansa 6000 sutraa muodostavat 15 kirjaa, 150 lukua ja 180 eri aihealuetta.

Hän suunnitteli ja toteutti Nanda-dynastian kukistumisen ja auttoi valtaan ja hallitsijaksi lahjakkaan oppilaansa Chandragupta Mauryan. Tämän vuoksi häntä kutsutaan myös ”kuninkaantekijäksi”. Poliittisena ajattelijana hän oli ensimmäinen, joka määritteli kansakunnan käsitteen. Hänen aikanaan Intia oli jakautunut useisiin kuningaskuntiin. Hän toi ne kaikki yhteisen keskushallinnon alle, josta muodosti näin ’Aryavarthan’ kansakunnan, josta myöhemmin tuli Intia. Hän dokumentoi elämäntyönsä kirjaansa Kautilya’s Arthashastra ja Chanakya Niti.

Toiminnan seitsemän peruspilaria

Vahva perusta on minkä tahansa organisaation menestymisen avain. Visio, sitoutuminen ja päämäärä muodostavat rakennelman oleellisen osan. Arthashastrassa Chanakya listaa organisaation seitsemän peruspilaria:

“The king, the ministers, the country, the fortified city, the treasury, the army, and the ally are the constituent elements of the state.”

Kuningas (*The King*) eli organisaation johtaja on visionääri, joka ohjaa organisaatiota. Ilman häntä organisaatio menettää suuntansa. Päällikkö (*The Minister*) on käytännön toimintavastuussa ja häneen organisaatio voi luottaa johtajan ollessa poissa. Markkinat, toimeksiantajat ja asiakkaat (*The Country*) ovat pohja tuotoille ja kassavirralle tai tuloksille yleensä. Pääkonttori (*The Fortified City*) on valvontatorni, paikka jossa kaikki suunnitelmat ja strategiat tehdään. Siellä luodaan toiminnan keskeinen hallinnollinen pohja, se on organisaation ydin ja keskus. Rahavarat ja taloudelliset resurssit (*The Treasury*) ovat kaiken toiminnan selkäranka. Vahva ja hyvin johdettu talous on organisaation sydän. Aivan kuin sodankäyntiin myös organisaation toimintaan tarvitaan hyvin varusteltu ja osaava joukko tekijöitä (*The Army*). Joukko muodostuu henkilöistä, jotka ovat valmiita taisteluun ja yhteiseen tehtävään. Johtaja tarvitsee myös itsensä kaltaisen liittolaisen (*The Ally*), joka pystyy antamaan neuvoja ja tukea, kun ongelmia tulee.

Kun nämä seitsemän peruspilaria muodostavat toiminnalle lujan pohjan, pystyy organisaatio kantamaan vastuunsa ja kohtaamaan haasteet. Ei pidä myöskään unohtaa tärkeää tekijää eli yhteisiä arvoja. Arvot ovat juuria, joista organisaatio ammentaa jatkuvasti tarjontaansa ja jotka ovat sen perusta – niiden varaan voi rakentaa.

Kun on kysymys HR-Barometrin kaltaisesta projektista, yleisten peruspilarien on oltava luonnollisesti jo paikoillaan ja näistä olikin projektissa huolehdittu. Tutkimuksen lähtiessä liikkeelle projektiorganisaatio syntyi kuin luonnostaan, samoin eri toimijoiden roolit ja vastuut.

Arvot ja tavoitteet

Minkä tahansa organisaation johtamisessa taustalla on kysymys arvoista. Kukin sijoittaa tunteensa ja toiveensa organisaatioon. Kun uusi kumppani astuu kuvaan, on tärkeä miettiä arvojen yhteensopivuutta. Kumppaneiden tulisi olla samalla aaltopituudella.

Toisinaan saatamme impulsiivisesti hyväksyä sen (rahat, ihmiset), mikä on helppoa saatavissa. Kuitenkin on parempi punnita eri vaihtoehdot ja suunnitella pitkän tähtäimen strategia ennen kuin sitoutuu mihinkään. Muuten tilanne saattaa muistuttaa avioliittoa pitkään toivoneen henkilön tilannetta. Kun joku lopulta sanoo ”kyllä”, henkilö menee naimisiin vain todetakseen myöhemmin, että tämä oli suurin haksahdus hänen elämässään. Siispä kumppanin valtuudet ja suositukset on parasta tutkia huolellisesti ennen sopimuksen tekemistä. Se voi ottaa aikansa, mutta on hyödyllistä ajan mittaan.

Kumppanuudessa ei ole kysymys pelkästä rahasta. Tosiasiassa kyseessä on pitkäaikainen, ehkä elämän mittainen kumppanuus, jonka eteen on tehtävä työtä. Niin kuin Stephen Covey toteaa kirjassaan *Seven Habits of Highly Effective People*: ”...sinun on kehitettävä emotionaalinen pankkitili.” Kumppaneiden kanssa on säännöllisesti vietettävä aikaa ja keskusteltava, jotta suhde vahvistuu lujemmaksi kuin pelkiksi liiketapahtumiksi.

Projektien oleellinen elementti ovat kokoukset, ne ovat väistämätön osa johtajan elämää. Ne ovat kuin kaksiteräinen miekka: ne voivat olla ajan hukkaa tai nostaa tulokset kokonaan uudelle tasolle. Kysymys on siitä kuinka tehokkaita kokoukset ovat. Chanakya antaa meille tähän joitakin neuvoja:

”He should declare without loss of time what is in the king’s interest”

Tarvitaan siis agenda. Useimmat kokoukset ovat ajanhukkaa, koska ei ole selkeää agendaa. Kokouksen tarkoituksen on oltava selvä. Parhaimmat kokoukset ovat niitä, jotka vievät eteenpäin organisaation visiota ja jotka ovat johdon intressissä. Etukäteen hyvin suunnitellut kokoukset ovat tehokkaimpia.

Kokousta on johdettava. Voidaan käydä rento ideointituokio tai keskustelua, mutta kokouksen ei pidä antaa livetä harhateille. Kokouksen on mentävä viivyttelämättä asiaan ja löydettävä asian ydin. On myös tärkeää päästä lopputulokseen.

Meidän projektimme tapauksessa olisi hyvästä syystä saattanut odottaa vaikeuksia, sillä kumppaneita oli useita ja he toimivat eri puolilla maata. Kokouksia järjestettiin kuitenkin melko harvoja, mutta ne keskittyivät kulloinkin asian ytimeen. Riitta puheenjohtajana piti tästä huolen ja niin rakentavalla tavalla, että erimielisyyksiä ei syntynyt.

Johtaja ja johtajuus

Chanakyan *Arthashastra* sisältää runsaasti johtamisviisautta. Sieltä löytyy arvokasta tietoa johtamisen haasteista, joita myös nykyajan yritysmaailma yrittää ratkaista. Hän ei ainoastaan anna ohjeita, miten johtajan tulee toimia vaan käy yksityiskohtaisesti läpi, miten ei pidä toimia. Ensimmäisiä johtajan ominaisuuksista ovat oikeudenmukaisuus, kunnioitus ja rehellisyys, olipa kysymyksessä työntekijä tai kumppani. Johtajan on erotettava oikea väärästä, kannustettava ihmisiään ja huolehdittava siitä, että hänen joukkonsa ovat tyytyväisiä. Ja johtajan on pidettävä huolta siitä, ettei hän käytä valtaansa väärin.

Tiimityö

Menestyneimmillä yrityksillä, organisaatioilla ja ryhmillä on yksi yhteinen piirre - kyky jättää huomiotta yksilölliset eroavaisuudet ja työskennellä joukkueena. Tiimityö on oleellisin tekijä, joka auttaa ryhmiä saavuttamaan erilaiset tavoitteensa huolimatta toimintaympäristön vaihteluista. Johtaja voi olla yksilönä lahjakas, mutta hän ei yleensä voi saavuttaa tavoitteitaan ilman tehokasta tiimiä. Hänen on delegoitava työt ja jaettava vastuu muiden kykenevien tiimin jäsenten kanssa. Oman tehtävänsä ja suorituksensa lisäksi hänen roolinsa on strategistin rooli. Chanakya varoittaa johtajia, jotka luulevat pystyvänsä toimimaan omillaan:

”Rulership can be successfully carried out (only) with the help of associates. One wheel alone does not turn. Therefore he should appoint ministers and listen to their opinion.”

Hyvällä tiimityöllä on useita etuja. Kukaan ei ole korvaamaton. Liian suuri riippuvuus yhdestä jäsenestä voi olla vaarallista. Hyvässä tiimissä hänen poissaolonsa voidaan korvata toisella lahjakkaalla tai osaavalla henkilöllä. Yksilölliset heikkoudet voidaan korvata: jokainen tekee erehdyksiä, mutta muut tiiminjäsenet voivat tehdä parhaansa paikatakseen menetyksen. Viime kädessä kokonaistulos ratkaisee, ei yksittäinen suoritus. Yksilöllisistä vahvuuksista tulee kokonaisvahvuus. Jokaisella jäsenellä on omat vahvuutensa ja erilainen käsitys samasta tilanteesta. Niinpä jäsen hakee ratkaisua toisen jäsenen mielen kautta. Sen vuoksi johtajalle on tärkeää valita oikeat tiiminjäsenet tai kumppanit, kuunnella heidän näkemyksiään ja edetä valitun strategian mukaisesti. Stephen Covey on sanonut: ”Vahvuus on erilaisuudessa, ei samankaltaisuudessa.”

Delegointi

”Because of simultaneity of undertakings, their manifoldness and their having to be carried out in many different places, he (leader) should cause them to be carried by ministers, unperceived (by him), so that there is no loss of place and time.”

Johtajan avain menestykseen on siis tehokas delegointi, koska töitä tehdään samanaikaisesti monissa eri paikoissa. Jokainen tekijä on erikoistunut tiettyyn tehtävään. Päätöksenteon on oltava siellä, missä työ tehdään. Viivästyminen johtaa ajan ja tilaisuuksien menetykseen. Onnistumisen kannalta on tärkeää valita kuhunkin tehtävään sopiva ja tehtävänsä hallitseva henkilö, joka raportoi työn tulokista. Johtaja voi seurata asioiden edistymistä tai viivästyksiä ajantasaisesti, kun hänellä on käytössään oikeanlainen seurantajärjestelmä.

HR-Barometri –projektissa delegoinnista ja työnjaosta käytiin varmasti jokaisessa kumppaniorganisaatiossa keskustelua. Riitan ja Vaasan yliopiston tiimin rooli tulosten analysoinnissa ja kirjoittamisessa oli kuitenkin ratkaisevan tärkeä. Fountain Park Oy analysoi saadut vastaukset innovatiivisella työkaluohjelmallaan. Osallistujien ja vastausten määrän kuultuani muistan olleeni huolissani, kuka kerätyn tiedon jatkoanalysoinnin ja raportin ehtii ajatellussa ajassa tekemään. Riitta vakuutti, että heidän tutkijansa kyllä sen tekevät ja kaikki valmistuikin ajallaan. Riitta luotti joukkoihinsa. Ensimmäisen HR-Barometrin tulokset esiteltiin HENRY Foorumissa vuonna 2010.

Peter Drucker on todennut, että lähtökohtaisesti delegointi ei ole helppoa. Se aiheuttaa epävarmuuden tunteen. Kuitenkin delegoija huomaa, että se johtaa vapautteen.

Menestys

Työskenteleminen tiimissä on parempaa kuin työskennellä yksin – tämä on avain menestykseen, kun on kysymys projektista. Chanakya muotoilee tämän seuraavasti: *”Let us two build a fort.”*

Ihminen on sosiaalinen eläin ja tarvitsee toisten apua pärjätäkseen. ”Kilpailumielialasta” pitäisi päästä ”yhteensopivuusmielialaan”. Johtajien on kehitettävä kykyään työskennellä tiimeissä ja myös innostettava tiimejään työskentelemään yhdessä. Kommunikaatio on avainasemassa. Hyvä vuorovaikutus syntyy arvostuksesta, oikeudenmukaisuudesta, yhdessä tekemisen tunteesta, vaikutusvallasta omiin tehtäviin ja onnistumisesta. On parempi sitouttaa kuin vain informoida, on tärkeää saada näkemyksiä ja mielipiteitä eri näkökulmista. Yhtä tärkeää kuin on näyttää suuntaa ja kertoa, milloin pitää olla perillä, on antaa tiimin jäsenten valita oma polkunsä. Useimmille johtajille tämä on suurin ongelma. Johtajankin on helppo pysytellä jo aiemmin koetuissa toimintatavoissa. On myös pidettävä mielessä tavoite, ei pelkästään suunta ja vapaus tehdä. Johtajan on oltava käytettävissä ja läsnä, kun tarve sitä vaatii.

Yhdessä tekemisen pitää olla hauskaa, jotta luovuus tiimissä säilyisi. Matka itsessään on päämäärä, onni ei ole ”sitten kun ollaan perillä” vaan ”tässä ja nyt”. Ja kun on onnistunut, on aihetta juhlaan. Vuoden 2010 ja 2013 HR-Barometrit valmistuivat ajallaan ja ne otettiin niin HENRYn jäsenten piirissä kuin muillakin yhteistyötahoilla innostuneina vastaan. Tulosten esittelytilaisuudet vetivät täysiä saleja ja saivat aikaan vilkasta keskustelua. Raportit myös julkaistiin Vaasan yliopiston julkaisusarjassa.

Lopuksi

Kun mietin projektimme suunnittelua, toteutusta ja onnistumista, huomaan, että Riitta Viitala johti meitä eteenpäin Chanakyan ajatusten ja oppien mukaisesti. Elämä muodostuu kumppanuuksista, olipa kysymyksessä puoliset, ystävät tai bisneskumppanit. Monet kumppanuudet toimivat ja toiset taas eivät. Mikä erottaa onnistuneet kumppanuudet epäonnistuneista? Chanakya antaa tähän selkeän vastauksen, hän sanoo sen olevan ”yhteinen päämäärä”. Tämä meillä oli alusta asti, samoin oli perustana myös yhteiset arvot. Eri jäsenten persoonallisuudet sopivat yhteen, he olivat kokeneita tiimityöskentelijöitä. Johtaminen oli oikeudenmukaista ja eri osapuolten osaamista arvostavaa. Avoin ja jatkuva kommunikaatio loi luottamusta ja varmisti päämäärän saavuttamisen.



KTM **Leena Malin** toimi Henkilöstöjohdon ryhmä–HENRY ry:n toiminnanjohtajana ja yhdistyksen omistaman Henrietta Oy:n toimitusjohtajana vuosina 1997–2013 sekä Senior Advisorina, kunnes jäi eläkkeelle vuonna 2014. Hän ja Riitta Viitala toteuttivat HENRY ry:n ja Vaasan yliopiston Johtamisen yksikön yhteistyönä monia henkilöstöalan koulutus- ja tutkimushankkeita.

15 VIRHEISTÄ OPPIMISEN VAIKEUS

Marina Kinnunen

Hyvä johtaja astuu huoneeseen ja saa sanoillaan ja käyttäytymisellään muut oivaltamaan, oppimaan, tekemään ja loistamaan. Riitta on ollut tällainen johtaja esikuva minulle lähes kahdenkymmenen vuoden ajan. On suuri kunnia saada kirjoittaa kirjaan, joka on Riitalle. Haluan jakaa sitä kokemusta, jonka olen saanut teemmällä samalla työtä, opiskelua ja tutkimusta.

Riitta on opettaja, joka sai minut kiinnostumaan johtamisesta. Vuonna 1999 olin sairaanhoitajaopiskelijana suorittamassa valinnaista opintoa yliopistossa Riitan vetämällä Johtaminen ja organisaatiot -peruskurssilla. Riitta toi luennot esiin, että oli mielenkiintoinen ajatus yhdistää sairaanhoitajan näkökulma ja kauppatieteiden opinnot. Hänen kannustavat kommentit vaikuttivat suuresti siihen, että minussa heräsi kiinnostus jatkaa välittömästi sairaanhoitajaksi valmistumisen jälkeen työn ohessa johtamisen opintoja. Riitan kurssilta alkoi minun matkani johtajaksi.

Ensin opiskelu ja sitten työelämä vai molemmat samanaikaisesti? Itse valitsin yliopistokoulutuksen suorittamisen työelämästä käsin. Siihen menee pidempi aika, mutta erityisesti johtamisen opintojen suhteen olen pitänyt suurena rikkautena, että on jatkuvasti saanut kokeilla oppeja työelämässä ja toisaalta tuoda opintoihin kokemuksia työelämästä. Tutkiminen ja työn tekeminen saman ilmiön parissa, on myös erinomainen oppimispolku. Kirjallisuuden erilaisten teorioiden ja tarinoiden ymmärtäminen ja testaaminen on erilaista, kun samalla käytännössä yrittää niitä soveltaa ja testata.

Samaan aikaan kun aloitin Pro gradu -tutkimusta, siirryin sairaanhoitajan tehtävästä projektin vetäjäksi. Projektin tavoitteena oli kehittää lääkehoidon turvallisuutta sairaalassa. Päätin tutkimuksessa keskittyä muutosprosessin johtamiseen. Samanaikaisesti vein muutosprosessia läpi ja tein tutkimusta sen vaiheista. Otimme käyttöön järjestelmän, johon henkilökunta sai raportoida tapahtumia, kun jotain tapahtui potilaalle tai oli läheltä-piti tilanne. Sen jälkeen organisaatiossa pitäisi tapahtua oppimista virheistä.

Käytännössä siis toteutin muutosprosessia gradun teoreettisen viitekehykseen löytämälläni mallilla. Teoriassa malli tuntui hyvin yksinkertaiselta, minulla ei siinä vaiheessa ollut organisaatiossa sellaista aseman tuomaa valtaa, että olisin voinut ohjeistuksen tai muun keinon kautta johtaa toimintaa, vaan jouduin tekemään paljon perustelutyötä, miksi muutos tehdään, miten siitä syntyy parempia tuloksia ja miten se on myös henkilöstön näkökulmasta hyödyllistä.

Teoriaa ja omaa luottamusta suuren muutoksen läpiviemiseen koeteltiin myös ajoittain. Sain järjestelmän käyttöönoton vietyä hyvin läpi koko sairaalaan. Mutta sitten virheistä oppimisen kohdalla, kun toimintatapoja piti muuttaa, alkoi huomattavasti enemmän haasteita. Aika nopeasti huomasin, että sairaalan lääkehoidossa tapahtui paljon virheitä, jossa potilas sai väärät lääkkeet. Kun asiaa selvitettiin, niin huomattiin, että eri osastoilla oli esimerkiksi potilaspaikat merkattu eri tavalla, toisella oli ensimmäinen paikka heti ovella, toisella taas ikkunan vierellä. Myös lääkekuppien väritys vuorokausirytmiiin oli erilainen. Teimme päätöksen, että nämä yhtenäistetään koko organisaatiossa. Käytännössä ohjeistimme, että punaiset lääkekupit olivat aamulla keltaiset päivällä ja siniset illalla. Vielä kymmenen vuoden johtamisuran jälkeenkin voin sanoa, että se oli kovin muutosvastarinta, mitä olen kokenut. Ihmisten mielestä oli suurempi riski vaihtaa kuppien värejä, joihin oli totuttu. Silloin epäilin organisaation kykyä uudistua. Sen tapauksen ja monen muun vastaavan jälkeen sain havaita, että asiantuntijana minun oli perusteltava erittäin tarkasti mitä oltiin tekemässä, jotta muutosprosessi saatiin onnistuneesti toteutettua. Siitä sain poltteen jatkaa tutkimusta, koska tarvitsin enemmän tietoa, miten organisaation oppiminen tapahtuu, koska siitä tässä ilmiössä oli kysymys.

Päämäärien kautta tuloksiin

Riitta on ohjaaja, joka asetti selkeät päämäärät ja kuunteli aidosti jatko-opiskelijan toiveita. Välittömästi gradun valmistuttua, päätin, että haluan jatkaa tutkimusta ja siinä vaiheessa pääsin jälleen yhteistyöhön Riitan kanssa. Riitta ensin pohti, miten voidaan yhdistää potilasturvallisuus ja kauppatieteellinen väitöskirja, mutta hyvin nopeasti vakuutuimme, että organisaation oppimisen näkökulman kautta olen juuri oikeassa paikassa. Ensimmäinen keskustelumme Riitan kanssa väitöskirjastani lähti siitä, että sanoin Riitalle, että en ole kovin teoreettinen ihminen. Kerroin olevani hyvin käytännönläheinen ja esitin toiveen, että väitöskirjaprosessini tehtäisiin hyvin työelämälähtöisesti. Halusin kaikesta olevan hyötyä työhöni ja tavoitteenani ei ollut tutkijan ura.

Olin lähes 15 vuotta kilpauimarina ja siitä monia vuosia ammattimaisessa valmennuksessa. Koen sen kokemuksen vieneen minua työelämässä eteenpäin ja toisaalta antanut myös suuren hyödyn johtamiseen. Opin silloin asettamaan selkeistä päämääriä ja myös pitkäjänteisesti tekemään töitä niiden eteen. Sain oppia pettymyksen tunteen, mutta erityisesti sen, että sen jälkeen on analysoitava mikä meni pieleen ja jatkaa sitten uudestaan eteenpäin. Olen saanut kokea voittamisen tunteen ja miten se kannustaa läpi myös epäonnistumisten jälkeen. Riitan kanssa meille muodostui väitösprosessin alusta lähtien hyvin selkeä malli. Riitta tunnisti heti,

että tarvitsen aina seuraavan päämäärän, jonka tein ennen seuraavaa sovittua tapaamista. Meidän yhteistyö hioutui nopeasti tiettyyn rytmiin. Minä sain tehtävän ja tein sen sovittuun seuraavaan tapaamiseen mennessä, joka kerta sain rakentavan ja rehellisen palautteen ja päästiin aina eteenpäin. Tällä yhteistyöllä väitöskirjani valmistui kahdessa ja puolessa vuodessa. Vaikka Riitta ei ole terveydenhuollon ammattilainen, hänellä oli uskomaton kyky ottaa haltuun teema.

Karonkassa Riitan pitämässä puheessa, Riitta ei ollut kanssani samaa mieltä siitä, että en ole lainkaan teoreettinen ihminen vaan käytännönläheinen. Ehkä näin vuosien jälkeen olen oivaltanut, että lopulta olen käytännönläheinen teorian hyödyntäjä. Kun on löytänyt teorian tai mallin, jota on aidosti voinut käytännössä hyödyntää, niin olen todella sen johtamiseen ottanut käyttöön. Esimerkiksi johtamani organisaation strategiatyössä olen voimakkaasti lähtenyt tekemään punaista lankaan arvojen, vision, strategisten tavoitteiden ja vuosittaisen toiminnan- ja talouden suunnittelun välille. Tähän on myös löytynyt hyviä käytännön työkaluja, millä pystyy sitouttamaan johtajia kehittämään toimintaa haluttuun suuntaan. Teoria siis todella ohjaa johtamistani ja auttaa jäsentämään suuria kokonaisuuksia helpommin käsiteltäväksi kaikille.

Avarakatseisuuden säilyttämisellä kohti uusia oivalluksia

Riitta on ollut valmistumisen jälkeen minulle tärkeä mentori. Väitöskirjan valmistumisen jälkeen siirryin laatuopettajan tehtävästä ensin hoitotyön johtajaksi ja sitten sairaanhoitopiirin johtajaksi. Viimeisen kuuden vuoden ajan olen toiminut siis johtajana 2500 henkilön organisaatiossa ja saanut hyödyntää kaikkia oppeja johtamisesta. Olen alusta lähtien arvostanut Riitan avarakatseisuutta, kun hän näki mahdollisuuksia sairaanhoitajan työn ja kauppatieteiden opintojen yhdistämisessä. Olen ajatellut siitä lähtien, että haluan ehdottomasti päästä koko ajan ajatuksissani eteenpäin ja katsoa avarasti erilaisia teemoja ja näkökulmia. Johtajana törmää usein siihen, että pitää valita uskaltaako lähteä uudistamaan ja tekemään jotain uutta vai yrittääkö jatkuvasti pitää tasaista, helppoa ja turvallista arkea. Miten pystyy koko uran löytämään uusia näkökulmia ja menemään eteenpäin pysähtymättä juuri siihen osa-alueeseen jossa tuntee olevansa asiantuntija.

Väitöskirjan valmistumisen jälkeen pidin taukoa opinnoissa, mutta muutaman vuoden jälkeen jatkoin kauppatieteellistä näkökulmaa, kun aloitin suorittamaan GEMBA-kurssia Tampereen teknillisessä yliopistossa. En halunnut mennä sosi-aali- ja terveydenhuollon henkilöille suunnattuun kokonaisuuteen, kun tuntui, että niissä teemoissa oli jo pyörinyt tarpeeksi. MBA-kurssin aikana minusta tuli vielä laajemmin uusien ideoiden, toimintatapojen ja mahdollisuuksien etsijä.

Olen johtamisessa todella usein törmännyt siihen, että minulta odotetaan jotain ongelmien korjaamiseksi tai että ongelmia vain tuodaan esiin. Yritän hyvin vahvasti nykyään johtaa toimintaa siihen, että ihmiset näkisivät ne mahdollisuudet mitä itse voivat tehdä asioiden korjaamiseksi. Rohkenen sanoa, että todella monessa asioissa ihmisillä on kaikki mahdollisuudet tehdä itse asioita, jotta toimintaa saadaa kehitettyä. Niiden tekemiseksi ei tarvita valtaa tai usein edes kovin suuria asioita.

Omalla uralla yksi suuri pettymys oli, kun terveydenhuollon uudistuksessa Vaasan keskussairaalaan linjattiin ulkopuolelle Suomen 12 laajan päivystyksen sairaalan joukosta. Se herätti monessa huolen siitä, minkälainen sairaala alueellamme tulevaisuudessa on ja miten käy työpaikkojen ja kaksikielisen palvelun. Myös minä olin epätoivoinen muutaman päivän. Olin erityisen pettynyt vaasalaisena, koska haluan tulevaisuudessakin asua kaupungissa, jossa on hyvät ja kattavat terveydenhuollon palvelut. Hallitus ei antanut meille laajan päivystyksen sairaalan statusta, mutta johtajana tässäkin tilanteessa täytyy olla ajattelematta asioita kuten ennen. Ottaa sairaalan tulevaisuuden tekeminen vahvemmin alueen omien innovatiivisten päätösten varaan kuin odottamiseen, mitä muut päättävät.

Riitta on auttanut minua muuttamaan sairaalan organisaatiota ja johtamisjärjestelmää. Erityisen taitavasti hän on ohjannut meidän johtoa vain tekemällä kysymyksiä löytämään itse ratkaisut, jolla päästään eteenpäin.

Välittämistä, empatiaa ja viisauksia elämän tärkeimpiin asioihin

Riitta on Ystävä, joka ymmärtää ja kannustaa. Oman karonkkani jälkeen useampi ystäväni sanoi, että ei ole koskaan tuntenut minusta tätä tutkija- ja työminää. Riitta kuitenkin näki jo ensimmäisestä yhteisestä keskustelusta arvoni, tapani ja heikkouteni – ja omassa karonkassani pystyi puheillaan luomaan sellaisen tunnelman, että siihen ihmiset ovat palanneet moneen kertaan. Jo ensimmäisestä yhteisestä keskustelusta sain Riitalta enemmän, kuin vain ohjeita väitöskirjaan. Joka kerta osa keskustelua oli kysymykset perheestäni, jaksamisestani ja siitä mitä työelämässä tapahtuu. Monet Riitan sanat ovat vieläkin mukana elämässäni. Ja hänen ensimmäinen kysymys minulle väitösprosessin alussa on vieläkin mukana elämässä jatkuvasti. Sen avulla olen onnistunut pitämään elämän arvot järjestyksessä ja jalat maassa.

Edelleen aina välillä tapaamme Riitan kanssa tai olemme yhteydessä. Haluan lopettaa tämän kappaleen lainauksella Riitan muutama kuukausi sitten minulle lähettämästä sähköpostista:

”Kiitos sinulle. Sinun seurastasi nautin aina, niin taas eilenkin. Olet valovoimainen persoona, jonka sielunmaisema on minulle oudolla tavalla tuttu- lienemme jotenkin samasta puusta veistettyjä.

Et valittanut. Kerroit käsittämättömän analyttisesti ja kiihkottomasti tilanteestasi, joka on juuri tällä hetkellä minunkin mielestäni yhdelle ihmiselle lähes mahdollon.

Unohdin sanoa, että kukaan ulkopuolinen ihminen ei tiedä, milloin sinä et ehdi tehdä jotain tai mitä sinulta jää tekemättä, tai mitä teet vähemmän/huonommin kuin haluaisit. Listat ovat vain sinun päässäsi. Eli joskus on niin, että kun omasta mielestä ei saa hommia hoidetuksi, ulkopuoliset eivät oikeasti huomaa mitään.

Eniten olen huolissani siitä, että eilen et ollut levännyt tarpeeksi. Ihminen kestää vaikka aidan vitsana, jos saa tarpeeksi lepoa. Muistatko, kun joskus väikkäriaikoina sovimme, että kiellät itseltäsi väitöskirjan tekemisen aina joiksikin hetkiksi. Kokeile sitä. Eli kun tulee ylivoimainen kaaostilanne, kiellä itseltäsi minäkään asian tekeminen vaikka illalla kahdeksi tunniksi. Siis minkään työn, kotityön tai muun työn.”

Nämä Riitan sanat kuvaavat hyvin sitä viisautta, empaattisuutta ja ystävällisyyttä jotka ovat hänessä vahvasti läsnä. Matka johtajana jatkuu ja innolla odotan kaikkia uusia mahdollisuuksia tehdä Riitan kanssa yhteistyötä.



KT, GeMBA **Marina Kinnunen** on Vaasan sairaanhoitopiirin johtaja. Riitta Viitala on toiminut Kinnusen väitöskirjan ohjaajana.

JOHTAJUUS JA ESIMIESTYÖ



16 KOMPLEKSISUUTTA YMMÄRTÄVÄ JOHTAJA – ONNELLINEN JOHTAJA?

Pirkko Vartiainen ja Kirsi Lehto

Johdanto

Artikkelimme tavoitteena on pohtia, miten erilaisissa organisaatioissa olisi mahdollista hyödyntää kompleksisuustieteisiin perustuvaa johtajuutta. Tarve tähän on osoittautunut merkittäväksi, sillä lähes kaikki organisaatiot toimivat monitulkintaisessa ympäristössä, jossa jokapäiväistä on muutos ja muutoksen mukanaan tuomat haastavat asiat ja ilmiöt. Muutoksen perimmäiset syyt eivät kuitenkaan aina kumpua muutoksen tarpeesta, vaan kompleksisuudesta, joka nousee organisaation sisäisistä ja/tai ulkoisista paineista.

Näkemyksemme mukaan kompleksisissa ja jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa tarvitaan ihmisläheistä, uudistavaa ja kannustavaa johtamisotetta. Syväjärven ja Vakkalan (2012: 219) mukaan myönteisyys ja avoin ilmapiiri lisäävät työn tekemisen motivaatiota ja mielekkyyttä työyhteisössä.

Pohdimme artikkelissa kompleksisuusjohtajuuden periaatteita ja niitä reunaeh-toja, joiden varassa kompleksisuusjohtajuus rakentaa adaptiivista tilaa ja mahdollistavaa johtajuutta. Mahdollistava johtajuus on osa kompleksisuusajattelun pehmeää koulukuntaa, jossa henkilöstö nähdään aktiivisina, osaamistaan hyödyntävinä toimijoina ja itseohjautuvina ammattilaisina.

Kompleksisuustieteet

Kompleksisuudesta (complex) käytämme suomennosta yhteenkietoutuneisuus, joten kompleksisuuden synonyymiksi ei sovellu monimutkaisuus (complicated). Kompleksisen ja monimutkaisen ero on Uhl-Bienin ja Arenan (2017) mukaan siinä, että monimutkaisessa järjestelmässä osien vuorovaikutus ei muuta niiden toimintaa. Sen sijaan kompleksisessa järjestelmässä osien välinen vuorovaikutus tuottaa muutosta, jonka jälkeen järjestelmällä ei ole mahdollisuutta palata entiseen muotoonsa.

Edellä kerrottua voi kuvata muovailuvahametaforalla. Kun eri väriset vahapötköt kiedotaan tiukasti yhteen, ei niitä enää voida erottaa toisistaan. Vaha on joko täysin yhteen sulautunut tai vahapötköjen alkuperäinen ulkoasu on vähintäänkin vahvasti muokkautunut värinsä ja muotonsa puolesta. Eli, kompleksisuutta ei

määritä eriytyneisyys, vaan organisaatioiden, järjestelmien ja toimintamallien yhteenkietoutuneisuus, keskinäisriippuvuus ja vuorovaikutteisuus. (Ks. tarkemmin esim. Alhadeff-Jones 2008; Puustinen 2017; Vartiainen ym. 2013; 2018; Raisio ym. 2018a ja 2018b; Vartiainen & Raisio 2019).

Kompleksisuusjohtajuusteoria

Yksi kiinnostavimmista kompleksisuustieteiden johtamiskäsityksistä on kompleksisuusjohtajuusteoria (Complexity Leadership Theory) ja sen vahva sitoutuminen organisaation adaptiivisen tilan luomiseen. (Ks. Lichtenstein ym. 2006; Plowman ym. 2007; ks. myös Vartiainen, Raisio & Lundström 2016).

Kompleksisuusjohtajuus on teoriana nuori, mutta vahvasti etenevä tutkimusala. Teorian pohja on kehitetty 2000-luvun alussa (Marion & Uhl-Bien 2001) ja sen vahvistumista on tukenut empiirisen tutkimuksen lisääntyminen. Kyseinen teoria vastaa siihen, miten organisaatioiden kannattaisi toimia selviytyäkseen ja menestyäkseen kompleksisessa maailmassa. Mielenkiintoiseksi teorian tekee se, että se hälventää johtajakeskeisyyttä ja nostaa yhteisön jäsenten osaamisen isoon rooliin. Teoria ei painota johtajuuden häviämistä, vaan sen muuntumista *systemiseksi ilmiöksi*, jossa korostuu koko yhteisön halu tuottaa uutta. (Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007; Uhl-Bien & Marion 2009; Murphy ym. 2017; Puustinen & Jalonen 2019; Raisio ym. 2019).

Mainitsimme aiemmin, että adaptaatiolla on merkittävä rooli kompleksisuusjohtajuuden teoriassa. Adaptaatio on eräänlainen liima, jolla organisaation jännitteiset systeemit (operatiivinen ja aloitekykyinen systeemi) saadaan toimimaan mielekkäästi. Eli, teoreettisesti ajatellen organisaatioiden operatiivisen tilan ja aloitekykyisen tilan välillä on jännitteitä, joiden yhteensovittamisessa tarvitaan adaptiivista tilaa. Tämä johtuu siitä, että operatiivinen systeemi pyrkii *tasapainoon* ylläpitämällä organisaation perustoimintoja ja hallinnollista tehokkuutta. Sen sijaan aloitekykyinen systeemi tavoittelee innovaatioita ja itseohjautuvuutta, joiden tarkoitus on viedä organisaatiota *poispäin tasapainosta*. (Arena & Uhl-Bien 2016; Raisio, Puustinen & Vartiainen 2019).

Adaptiivinen tila ei näy perinteisissä organisaatiokaavioissa, vaan se on jatkuvasti muuntautuva verkko, jossa erilaisten intressien vuorovaikutus on monipuolista ja toiminta läpinäkyvää. Kompleksisuusjohtajuudessa ei siis tavoitella tasapainoa, vaan organisaation saattamista *kaaoksen reunalle*, jolloin se pysyy poissa tasapainosta. Näin luodaan ja lisätään organisaation adaptaatiokykyä (Ks. esim. Vartiainen ym. 2013).

Vasta kaaoksen reunalla organisaatioilla on mahdollisuus aitoon uudistumiseen. Kaaoksen reunan tavoittelu onkin käytännöllistä, ei pelkästään teoreettista. Tätä vakuuttaa esimerkiksi Manchesterin piispa Walker:

“My role as senior bishop in the Diocese of Manchester is not to run the system smoothly but **to disturb it and then help it to find a new and different equilibrium**, before repeating the exercise”. (Raisio & Lundström 2015).

Mahdollistava johtajuus

Kompleksisuusjohtajuuteen kytkeytyvä mahdollistava johtajuus (Enabling Leadership) on merkittävä adaptiivisen tilan ylläpitäjä. Mahdollistava johtajuus lisää organisaation operatiivisen systeemin ja aloitteellisen systeemin yhteenkietoutuneisuutta. Kuten edellä oleva sitaatti kertoo, ei mahdollistavan johtajan tehtävänä ole systeemin tasaisen toiminnan varmistaminen. Hänen tehtävänsä on häiritä systeemiä, ja saada se löytämään uusi adaptiivinen ja emergentti järjestys.

Kontrollin sijaan mahdollistava johtaja kannustaa erilaisia ryhmiä löytämään omat työskentelytapansa, antaa niiden itseorganisoitua ja jopa muokata koko organisaatiokulttuuria. Kun organisaation uudet toimintatavat syntyvät alhaalta ylöspäin voi mahdollistava johtaja edistää muutoksen toteutumista parhaansa mukaan, vaikka hän ei olisikaan täysin varma uuden järjestyksen toimivuudesta. Mahdollistava johtaja myös ymmärtää, että vaikka itseorganisoitumiseen kannustetaan, se ei vähennä esimerkiksi strategisen suunnittelun ja mallintamisen tarvetta. Mahdollistavalla johtajalla on myös ymmärrys siitä, että konfliktit ja odottamattomat seuraukset johtuvat kompleksisten systeemien peruspiirteistä, eivätkä ole (usein) kenenkään syytä. (Vartiainen ym. 2016: 252).

Kuntatyön murros kompleksisuuden näkökulmasta

Työn murros koskettaa meitä jokaista tällä hetkellä. Pakarinen ja Hakonen (2018) johdattelevat tarkastelemaan kuntatyön murrosta kysymällä ”onko se monimutkainen, kompleksinen vai mekanistinen ilmiö? Olemmeko kaaoksen reunalla vai vasta lähtökuopissa?” Tuomme tarkasteluun muutamia poimintoja kuntatyössä havaituista muutostarpeista.

Millainen työn murros kuntatyössä tapahtuu ja miten se haastaa johtamisen? Tätä pohdittiin Kuntatyönantajien kesällä 2018 järjestämissä työpajoissa. Niiden viesti on, että työn murros ei tarkoita pelkästään teknologian murrosta, vaan se on ennen

kaikkea organisaation toimintatapojen muutos, jonka keskeisenä sisältönä on itseohjautuvuuden lisääminen, mikä taas vaikuttaa johtamiseen korostaen yhteisöllisyyttä ja työn merkityksellisyyttä. Työn murrosta kuvataan kompleksiseksi ilmiöksi, jonka ratkaiseminen vaatii ketterää henkilöstöjohtamista. Mitä kompleksisemmaksi toimintaympäristö muuttuu, sitä enemmän tarvitaan ketteryyttä, jolloin siitä tulee henkilöstöjohtamisen tavoite organisaation tuloksen ja henkilöstön hyvinvoinnin ohella. Ketterässä henkilöstöjohtamisessa korostetaan joustavuutta ja nopeasti sopeutuvaa organisaatorakennetta ja –kulttuuria. (Viitala 2017: 448–450; Pakarinen & Hakonen 2018: 1).

Viitala (2017: 450) tarkastelee ketterän henkilöstöjohtamisen merkitystä ja vaatimuksia tulevaisuuden kunnassa. Terminä ketteryys (agility) tarkoittaa kevyesti liikkuvaa ja joustavaa, jopa nokkelaa ja kekseliästä. Organisaation ketteryydellä tarkoitetaan sen kykyä vastata kompleksisen, nopeasti muuttuvan toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Henkilöstöjohtamisella on kyettävä lisäämään organisaation ketteryyttä, mutta samalla henkilöstöjohtamisen käytänteineen on itse oltava ketterää jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa ja olosuhteissa. Ketterän organisaation ja henkilöstön keskeisiä lähtökohtia ovat muutokseen kohdistuvan avoimuuden luominen ja ylläpitäminen sekä toiminnallisen ja aloitteellisen asenteen vaaliminen (Tutkijaryhmä Hermes 2016: 6).

Kompleksisessa maailmassa muutostilanteita ei voi johtaa mekaanisen maailman kuvan keinoin, ja siksi monet muutokset epäonnistuvat. Muutosjohtajuus kompleksissa toimintaympäristöissä on jatkuvaa toimintaa kaikkialla organisaatiossa, eikä se ole sidottu organisatoriseen asemaan (ks. esim. Lindell 2017: 65). Kuten Viitala (2017: 449) asian ilmaisee ”muutosten ei pitäisi tulla organisaatioissa äkillisinä poikkeustilanteina, joissa joudutaan käynnistämään ”jäähtynyt moottori”, vaan siellä olisi voitava aktivoida jo valmiustilassa oleva koneisto tekemään seuraava hyppy tai käännös”.

Edellä esitetystä voidaan päätellä, että ketterässä organisaatiossa tarvitaan sen toimijoilta itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuteen liitetään ajatus vapaudesta ja mahdollistavasta johtajuudesta. Entä tarvitaanko mahdollistavassa johtajuudessa esimiestä? Esimiehen roolina korostuu tavoitteiden asettaminen ja yhteensovittaminen sekä henkilöstön työkyvyn tukeminen. Työn murrosta pohtineet kuntatoimijat nostivat esimiesten ja johtajien vaatimuksiksi valmentavan otteen, itseohjautuvuuden, tunne- ja vuorovaikutustaidot sekä kyvyn luoda avointa ja luottamuksellista keskusteluilmapiiriä ja läsnäolon tunnetta. (Pakarinen & Hakonen 2018: 6–7). Kuntien henkilöstöjohtamista tutkinut Riitta Viitala (2018) näkee kuntien esimiestoiminnassa paljon potentiaalia ja kehitettävää. Esimiehet tarvitsevat tukea uudenlaisen vuorovaikutteisen ja mahdollistavan johtamistyön toteuttamiseen.

Kuntaorganisaatioita ei muuteta hetkessä ketteriksi. Kehitysaskelaita on kuitenkin otettava. Ennakointi, joustavuus ja muutostavallisuus korostuvat sekä organisaatioiden että yksilöiden osalta. Viitalan ym. (2018) tutkimus kuitenkin osoittaa, että kunnilla ei ole tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen haasteissa mitään pelättävää. Mahdollistavan johtajan tehtävänä on hyväksyä muutoksista aiheutuva epävarmuus ja toimia välittäjän asemassa perustelemaan miksi uudistusta tarvitaan ja viedä uudistusta eteenpäin omassa organisaatiossaan tavalla, joka mahdollistaa henkilöstön luovuuden ja itseohjautuvuuden syntymisen. (Vartiainen ym. 2016: 108).

Lopuksi

Nähdäksemme kompleksisuuden ymmärtäminen on yksi keskeisistä johtajan osaamisalueista. Olemme erilaisissa tilanteissa itse havainneet, että kompleksisuuden ja sen käsitteiden soveltaminen auttaa johtajia ymmärtämään, miksi organisaatioissa ilmenee odottamattomia asioita, joista osa on jopa ei-toivottuja ja stressaavia. Ymmärtäminen edistää organisaation adaptaatiota ja auttaa hallitsemaan kompleksisuudesta aiheutuvaa stressiä. Kun johtaja tajuaa, että organisaatioissa on paljon ilmiöitä, jotka johtuvat kompleksisuudesta, ei heidän omasta osaamisestaan, saattaa heidän stressitasonsa vähentyä. Tällaisen päätelmän voimme tehdä esimerkiksi Boultonin, Allenin ja Bowmanin (2015) keskustelusta, jossa he käsittelevät ”stressipandemiaa”:

“I think the mechanical mindset has created a stress pandemic [...]. I think that once you see the world as complex, life actually becomes a lot more straightforward. I think the stress many managers feel stem directly from a “machine” view. If you think the organization can be designed and controlled, when clearly it can’t, no wonder your life is stressful!”

Työhyvinvointi voidaan nähdä organisaatioiden kehityksen polttoaineena. Innostuneet ja toimintakykyiset työntekijät onnistuvat haastavissakin muutoksissa. Työntekijöiden näkökulmasta kompleksisten ilmiöiden parissa työskentelyä helpottaa, jos työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää omaa asiantuntemustaan, osallistua päätöksentekoon, saada tukea osaamisen kehittämiseen sekä kokea onnistumisia. Eräällä tapaa työhyvinvointikin näyttäytyy kompleksisena ja yhteenkietoutuneena ilmiönä organisaatioissa. Se on subjektiivisesti koettu asia, jossa yhdistyvät eri tekijät. Samalla se on myös kollektiivinen ilmiö. Siihen liittyvät positiiviset ja negatiiviset kokemukset tarttuvat työyhteisössä, jolloin yksittäisen työntekijän innostus ruokkii koko yhteisön ilmapiiriä. (Lehto & Viitala 2016: 119–128).

Entä vastaus otsikkoomme?

Kysymme otsikossamme, onko kompleksisuutta ymmärtävä johtaja onnellinen johtaja. Olemme tässä artikkelissa nostaneet esiin lyhyitä välähdyksiä kompleksisuustieteistä. Näiden välähdysten perusteella uskallamme väittää, että vastaus otsikkoon on ”kyllä”.

Olemme lukuisissa keskusteluissa havainnoineet, miten helpottuneeksi johtajat tuntevat itsensä, kun heille avautuu kompleksisen maailmankuvan merkitys, käsitteet ja niiden sisältö. Esimerkiksi oivallus siitä, että johtajan ei tarvitse olla kaikkitietävä sankarijohtaja, jolla on nopea ja varma vastaus kaikkiin organisaation ongelmiin, aiheuttaa keskustelijoissa usein ahaa-elämyksen ja hymyn huulille. On hyvä sisäistää, että emme elä konemaisessa maailmassa eikä johtaja ole strategiatäi päätöskone, vaan ihminen, omine epävarmuuksineen ja vajavaisuuksineen.

Nyky-yhteiskunnassa vaalitaan usein arvoja, jotka korostavat yliveraisuutta. Kompleksisuustieteiden kentällä tämä ei päde, siellä keskeinen arvo on se, että asiat tehdään riittävän hyvin, pohditusti ja luotettavasti. Tällainen arvo voi olla jokaisen johtajan hallittavissa ilman, että lähdetään ylläpitämään organisaation ”stressipandemiaa”.

Epävarmuuden ja yllättävien asioiden ilmeneminen tulee esiin erityisesti organisaatioiden muutostilanteissa. Tällöin tarinat kompleksisuusajattelua toteuttavista muutosjohtajista auttavat ymmärtämään, että muutos on usein tarpeellinen, kun taas vakaa tasapainotila voi olla kangistava. Johtajan työtä helpottaakin, kun he saavat tietoa sovelluksista, joissa kuvataan ymmärtävää tasapainotilan horjuttamista ja organisaation viemistä innovatiivisen ja uudistavan kaaoksen reunalle.

Lisäksi ymmärrys siitä, että johtaminen on systeeminen ilmiö, ei yksilösuoritus, auttaa löytämään syvällisyyttä ja palkitsevuutta johtajana työskentelystä. Väitämme, että kaaoksen reunalla ja poispäin tasapainosta harkitusti pyrkivässä organisaatiossa on yllättävän hyvä olla. Siellä sekä johto että henkilöstö saattavat tuntea itsensä jopa onnellisiksi.

Kompleksisuuden ymmärtävä johtaja on siis, ainakin osaksi, onnellinen johtaja.

”Ei ne tutkimukset, eikä tulokset, vaan niiden tekemisen taika.” Paljon onnea Riitta.

Lähteet

- Alhadeff-Jones, M. (2008). Three Generations of Complexity. Nuances and Ambiguities. *Educational Philosophy and Theory*, 40: (1), 66-82.
- Arena, M. & Uhl-Bien, M. (2016). Complexity Leadership Theory: Shifting from Human Capital to Social Capital. *People & Strategy*, 39: 2, 22–27.
- Boulton, J.G., Allen, P.M., & Bowman, C. (2015). *Embracing Complexity: Strategic Perspectives for Age of Turbulence*. Oxford: Oxford University Press.
- Lehto, K. & Viitala, R. (2016). “Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon Tutkimus*, 35 (2), 117–131.
- Lichtenstein, B.B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J.D. & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity & Organization* 8(4), 2–12.
- Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli*. Acta Wasaensia 375, Sosi-aali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4): 389–418.
- Murphy, J., Rhodes, M-L., Meek, J. W. & Denyer, D. (2017). Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector Systems. *Public Administration Review*, 77(5), 692–704.
- Pakarinen, T. & Hakonen, N. (2018). Työn murros haastaa henkilöstöjohtamisen. Uutta kunnista. *Kuntaliiton julkaisusarja* 9/2018. Suomen Kuntaliitto.
- Plowman, D.A., Solansky, S., Beck, T.E., Baker, L., Kulkarni, M. & Travis, D.V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 341–356.
- Puustinen, A. (2017). *Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollonyhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertation in Social Sciences and Business Studies No 149. University Eastern Finland. Kuopio.
- Puustinen, A. & Jalonen, H. (2019). Kompleksisuusajattelu organisaatiotutkimuksessa – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa *Johtaminen yhteenkietoutuneessa maailmassa: Teoreettisia ja käytännöllisiä puheenvuoroja kompleksisuudesta*. Toim. Vartiainen, P & Raisio, H. Helsinki: Gaudeamus (tulossa).
- Raisio, H. & Lundström, N. (2015). Real Leaders Embracing the Paradigm of Complexity. *Emergence: Complexity & Organization* 17(3): 1–5.
- Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2018a). The Concept of Wicked Problems: Improving the Understanding of Managing Problem Wickedness in Health

and Social Care. Teoksessa *The Management of Wicked Problems in Health and Social Care*. Toim. Thomas, W., Hujala, A., Laulainen, S. & McMurray, R.. London: Routledge.

Raisio, H. & Puustinen, A. & Vartiainen, P., Lindell, J. & Ollila, S. (2018b). Teaching public administrators and leaders to handle complexity. *Complexity, Governance & Networks*, 4(1), 80-91.

Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2019). Tapaustutkimus kompleksisuudesta Opetushallituksessa. Teoksessa *Johtaminen yhteenkietoutuneessa maailmassa. Teoreettisia ja käytännöllisiä puheenvuoroja kompleksisuudesta*. Toim. Vartiainen, P & Raisio, H. Helsinki: Gaudeamus (tulossa).

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.): *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tutkijaryhmä Hermes, Vaasan yliopisto (2016). Ketterän henkilöstöjohtamisen jäljillä. *Työn Tuuli*, 25: 1, 36–45.

Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4) 631–650

Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9-20.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista. *Gaudeamus*: Helsinki.

Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa *Sosiaali- ja terveysjohtamista inhimillisesti ja tehokkaasti*. Toim. Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. Tampere University Press.

Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2018). Jäsennystä esimiestyön tulevaisuuteen ja kompleksisuuden johtamiseen. Uutta kunnista: *Kuntaliiton julkaisusarja*. 12. Suomen Kuntaliitto.

Vartiainen, P & Raisio, H. (toim.) (2019 tulossa). *Johtaminen yhteenkietoutuneessa maailmassa: Teoreettisia ja käytännöllisiä puheenvuoroja kompleksisuudesta*. Helsinki: Gaudeamus.

Viitala, R. (2017). Henkilöstöjohtaminen tulevaisuuden kunnassa. Teoksessa: Inga Nyholm, Arto Haveri, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom (toim.) *Tulevaisuuden kunta*, 448–464. ACTA 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (toim.). (2018). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. ACTA 271. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.



HTT Pirkko Vartiainen on sosiaali- ja terveysjohtamisen professori Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä.

HTT, dosentti Kirsi Lehto on julkisjohtamisen yliopistonlehtori Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä.

17 VAIKUTELMIEN HALLINNAN KEINOT YRITYSJOHTAJIEN MEDIAHAASTATTELUISSA, ELI MITEN JOHTAJASTA VOIDAAN ANTAA PÄTEVÄ KUVA JULKISUUDESSA?

Merja Koskela

Johdanto

Johtajan mediaesiintymiset ovat yrityksen maineenhallinnan kannalta tärkeitä tilanteita. Siksi niihin valmistaudutaan käyttämällä strategisen viestinnän keinoja kuten vaikutelmien hallintaa ja sanomien etukäteissuunnittelua (Men 2012: 171; Zerfass, Verčič & Wiesenberg 2016: 38). Tätä voidaan pitää yhteiskunnan ja sen mukana myös yritysmaailman *medioitumisen* (ks. esim. Lundby 2009) seurauksena: yrityksen menestymiseen vaikuttavat yhä enemmän ja suuremmin sidosryhmien odotukset.

Median kannalta yritysjohtajien kaltaiset korkean profiilin henkilöt ovat tarpeellisia: suuri yleisö haluaa lukea ihmisistä, joilla on valtaa ja rahaa. Siksi myös toimitusjohtajien asiat ja persoonallisuus ovat kiinnostavaa materiaalia. Mediassa eniten esiintyviä toimitusjohtajia sanotaankin julkistoimitusjohtajiksi tai jopa johtamisen supertähdiksi (Graffin, Pfarrer & Hill 2012). Yritysjohtajan asema kuitenkin vaihtelee eri maissa: Euroopassa on perinteisesti arvostettu kollektiivista johtamista ja toimitusjohtajien medianäkyvyys on suhteellisen vähäistä, kun taas Yhdysvalloissa etenkin osakemarkkinat vaativat toimitusjohtajilta näkyvyyttä (Zerfass ym. 2016).

Medioituneessa yhteiskunnassa yritys *henkilöityy* yritysjohtajaan, ja johtajuus vaikuttaa sekä maineeseen että käsitykseen yrityksen suorituskyvystä (Meng & Berger 2013: 307). Henkilöitymistä on tutkittu varsinkin poliitikkojen näkökulmasta (esim. Isotalus 2017), mutta samaa ajattelua voidaan soveltaa myös yritysjohtajiin. Isotalus esittelee Van Aelstin ja kumppaneiden (2012) mallin, jossa henkilöityminen jaetaan yksilöllistymiseen (*individualization*) ja yksityistymiseen (*privatization*). Yritysjohtajien näkökulmasta *yksilöllistyminen* tarkoittaa median huomion siirtymistä yrityksestä ja sen toimialasta johtajiin, jolloin huomio voi hyvin pysyä asiassa, mutta sitä tarkastellaan yksittäisen henkilön sanomisten tai tekemisten kautta. Mediatutkimuksessa yksilöllistyminen rinnastetaan usein jopa vastaavaksi kehityskuluksi kuin medioituminen ja globalisaatio (Ampuja, Koivisto & Väliaverron 2014). *Yksityistyminen* puolestaan siirtää median huomion yritysjohtajan julkisesta roolista yksityiselämään, kuten taustaan, perheeseen, vapaa-

aikaan ja vaikkapa rakkaussuhteisiin. (Van Aelst ym. 2012, 205, 213–214) Yksityistynyt media esittääkin yritysjohtajan irrallisena hänen tehtävässään käyttämästään vallasta, esimerkiksi jääkiekkofanina tai puolisona ja vanhempana.

Yritysjohtajan mediaesiintyminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen tyyppiin. Yhtäältä yritysjohtajan halutaan esiintyvän mediassa yrityksen tunnettuuden lisäämiseksi ja maineen parantamiseksi: samalla hän markkinoi yritystään esimerkiksi luotettavana sijoituskohteena. Mediassa tunnettu yritysjohtaja nähdään yritykselle vahvuutena. Toisaalta yritysjohtaja voi päätyä mediaan, enemmän tai vähemmän vastentahtoisesti, vastaamaan yritystä koskeviin kysymyksiin ja vaatimuksiin. Esimerkiksi kriisitilanteissa yritysjohtajan odotetaan astuvan esiin ja kertovan yrityksen näkökulman tilanteeseen. Kolmanneksi yritysjohtaja voi osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun yrityksen kannalta relevantin kysymyksen, kuten esimerkiksi ympäristö- tai ihmisoikeuskysymysten osalta. Tällaisen mediajulkisuuden tehtäväksi esitetään ensisijaisesti sosiaalinen, ekologinen ym. vastuullisuus. Tässä roolissa yritysjohtajia näkee etenkin paneelikeskustelijoina, jolloin heillä ei ole mahdollisuus suoraan itse määrittää keskusteluagenda.

Tämä artikkeli keskittyy ensin mainittuun tyyppiin eli yritysjohtajien haastatteluihin ja niissä toteutettavaan vaikutelmien hallintaan. Vaikutelmien hallinta on prosessi, jonka avulla henkilöt yrittävät ohjailla niitä käsityksiä, joita muille heistä muodostuu (Goffman 1959). Yritysjohtajien haastattelut ovat tässä mielessä erityisen kiinnostavia, koska vaikutelmien hallinta on niissä ammattimaista: käytössä ovat viestinnän ammattilaisten suunnittelemat parhaat vaikutelmien hallinnan keinot. Tämän artikkelin tavoitteena on tarkastella niitä keinoja, joilla yritysjohtajista luodaan mediateksteissä pätevä vaikutelma. Haastattelussa pätevän vaikutelman synnyttäminen tapahtuu haastattelijan ja haastateltavan yhteistyöllä, joten analyysin menetelmällisenä lähtökohtana on diskurssintutkimus.

Teoreettiset lähtökohdat

Pätevän vaikutelman luominen yritysjohtajasta haastattelutekstissä lähtee siitä, että haastattelija esittää kysymyksiä, joiden avulla yritysjohtaja saa nostaa esiin haluttuja puolia itsestään. Vaikka vaikutelman hallinnan keinot ovat usein ammattilaisten suunnittelempia ja räätälöimiä, haastattelutilanteessa niin haastattelija kuin haastateltavatkin puhuvat kuitenkin yleensä spontaanisti ja intuitiivisesti. Tämä johtuu siitä, että haastattelutilanteessa keskustelun kulkuun vaikuttavat monet tilannekohtaiset tekijät, joita ei voi täysin ennakoida. Siksi taitavat ja kokee-neetkin haastattelijat ja mediaesiintyjät valitsevat vaikuttamiskeinonsa tilanne-

kohtaisesti. Heillä on kokemuksen tuomaa varmuutta siitä, minkälaiset sisällölliset ja kielelliset valinnat tuottavat halutun vaikutelman valitulle kohderyhmälle. Diskurssintutkimus tarjoaa analyyttisiä työkaluja, joiden avulla näitä valintoja voidaan tarkastella systemaattisesti (ks. esim. Fairclough 1997). Näin voimme sekä oppia tunnistamaan, miten meihin vaikutetaan että oppia käyttämään vaikuttamisen keinoja omiin tarkoituksiimme.

Diskurssintutkimus perustuu sosiaalisen konstruktionismin ajatukseen siitä, että kielen avulla rakennetaan sosiaalista todellisuutta (Burr 2005). Tässä artikkelissa yritysjohtajien haastatteluita tarkastellaan diskursiivisena toimintana, jonka tavoitteena on lopulta vaikuttaa siihen, miten näemme maailman. Merkitykset syntyvät aina vuorovaikutuksessa, ja haastattelutekstien lukijalle tehdään tekstissä näkyviksi vain haastattelijan ja haasteltavan vuorovaikutustilanne ei kuitenkaan välttämättä ole autenttinen, vaan sen taustalla on viestintäammattilaisten tekemiä valintoja. Goffmanin termin julkaistu haastattelu on *näyttämö*, jossa etualalla ovat haastattelijan ja yritysjohtajan, kun taas taustalla on yrityksen PR-toiminta, strategista viestintää ja sitä kautta maineenhallintaa. Yrityksen kannalta tärkeintä on, että yritysjohtajan *representaatio*, eli esitys, jonka haastattelu tuottaa yritysjohtajasta, on lukijalle positiivinen (ks. esim. Hall 1997). Kuten muillekin mediarepresentaatioille, myös yritysjohtajien haastatteluille on tyypillistä, että asiat esitetään tietystä näkökulmasta, valmiiksi tulkittuna ja kehystettynä.

Yritysjohtajien haastatteluissa pyritään siis *pätevän johtajan representaatioon*. Pätevän johtajan yleisiä ominaisuuksia voidaan tarkastella esimerkiksi Riitta Viitalan (2005, 2009) esittelemän osaamispyramidin kautta. Siinä ammattitaidon osa-alueita jäsennetään niin, että pyramidin perustana ovat ammattitaidon henkilökohtaisimmat osa-alueet, jotka tulevat lähelle johdannossa mainittuja Van Aelstin ja kumppaneiden (2012) yksityistymisen tekijöitä, joita ovat muun muassa persoonallisuus, tausta ja ihmisenä kehittyminen. Viitala mainitsee mm. paineensietokyvyn, positiivisuuden, henkisen joustavuuden ja itseluottamuksen, jotka kaikki sopivat myös pätevän johtajan representaation aineksiksi. Pyramidin huipulla puolestaan ovat suoraan työhön ja suoritettavaan tehtävään liittyvät osaamisen alueet eli toisin sanoen asiaosaaminen. (Ks. Viitala 2005: 116; Viitala 2009: 179.)



Kuvio 1. Osaamispyramidi Viitalan (2005) mukaan

Pätevän toimitusjohtajan representaatiota voidaan Viitalan (2005, 2009) osaamispyramidia mukaillen luoda korostamalla tiettyjä yritysjohtajan osaamisen alueita sen mukaisesti, millä keinoilla lukijat halutaan vakuuttaa. Yritysjohtajan pätevyyyden representaatioita voidaan tarkastella myös soveltamalla Cheethamin ja Chiversin (1996: 24-25) neljän kompetenssin mallia, jossa kompetenssi jaetaan funktionaaliseen, kognitiiviseen, henkilökohtaiseen sekä arvo- ja etiikkakompetenssiin. Näistä *funktionaalinen kompetenssi* määrittää kyvyksi saada tehtävät hoidettua tehokkaasti ja tuloksellisesti. Tämä sopii hyvin yhteen Viitalan (2005) osaamispyramidin kahden ylimmän osa-alueen kanssa. *Kognitiivinen kompetenssi* puolestaan tarkoittaa työhön liittyvän tiedon hallintaa ja kykyä käyttää sitä tehokkaasti, mikä yhdistää pyramidin kärkeä luovuuden ja ongelmanratkaisukyvyn osa-alueeseen. *Henkilökohtainen kompetenssi* taas käsittää kyvyn käyttäytyä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa roolin edellyttämällä tavalla ammatillisesti ja älykkäästi, mikä vastaa Viitalan (2005) pyramidin sosiaalisten taitojen tasoa ja sivuaa myös persoonallisia valmiuksia. *Arvo- ja etiikkakompetenssi* tarkoittaa soveltuvien henkilökohtaisten ja ammatillisten arvojen sisäistämistä ja kykyä tehdä näiden pohjalta päätöksiä työtehtävissä sekä myös vastuuta omista teoista, mikä myös liittyy persoonallisiin valmiuksiin. (Emt.)

Aiempi tutkimus yritysjohtajien representaatioista on pitkälti keskittynyt haastatteluaineistojen tarkasteluun. Henkilöitymisen näkökulmasta on tarkasteltu lähinnä yrittäjiä ja yritysten perustajia ammattijohtajien sijaan (ks. Zerfass ym.

2016). Pätevän yritysjohtajan representaatioita eurooppalaisten ja amerikkalaisten yritysten verkkosivuilla ovat tutkineet Pollach ja Kerbler (2011). Heidän tuloksensa osoittavat, että siinä missä eurooppalaiset yritysjohtajat esitellään työnsä ja edustamansa toimialan näkökulmasta, Yhdysvalloissa yritysjohtajasta nostetaan esiin sosiaalisia, poliittisia ja julkisen elämän piirteitä. Yhdysvalloissa esimerkiksi korostetaan johtajien epämuodollisia verkostoja, kuten yliopiston alumnitoimintaa tai hyväntekeväisyysjärjestöissä toimimista, joita Euroopassa ei juurikaan mainita (emt. 365).

Aineisto ja menetelmä

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kuudesta englanninkielisestä yrityksen ulkopuolisten tahojen julkaisemasta mediatekstistä, joissa haastatellaan suomalaisia toimitusjohtajia. Aineisto on peräisin vuosilta 2013–2018, ja se on alun perin hankittu laajempaa tutkimusta varten (Koskela & Inan 2019). Aineisto on rajattu vain kysymys-vastaus-muotoisiin haastatteluihin, koska haastattelun muodolla on merkitystä vaikutelmien hallinnan keinojen valintaan. Aineiston valinnan lähtökohtana oli Helsingin pörssin vaihdetuimpien yhtiöiden lista (OMX Helsinki 20), johon perustuen tehtiin Google-hakuja hakusanoilla *interview* + *CEO*. Koska tämä haku ei tuottanut riittävästi monipuolista aineistoa, seuraavassa vaiheessa hakuun lisättiin yhtiön toimitusjohtajan nimi. Hakuja jatkettiin edelleen poimimalla 100 suurimman suomalaisyrityksen listalta lisää yrityksiä. Naispuolisia toimitusjohtajien nimillä tehtiin hakuja vielä erikseen. Aineistossa esiintyvät yhtiöt ja toimitusjohtajat on listattu Taulukkoon 1.

Taulukko 1. Tietoja tarkasteltavasta aineistosta

Yritys	Toimiala	Johtajan nimi	Sukupuoli	Julkaisu	Päivä	Kirjoittaja	Jutun sanamäärä	Muoto	Kuvat
Kone	Teollisuus- tuotteet ja palvelut	Matti Alahuhta	M	The Focus	1.1.2017	Petter Eilertsen; Olli Laurén	3438	Q/A	5
Kone-cranes	Konepaja- teollisuus	Panu Routila	M	Nordea Research Linked In	23.1.2018	Johan Trocmé; Nordea Research, Director	2068	Q/A	4
Rovio	Peli- teollisuus	Harri Koponen	M	EURACTIV	8.2.2013	Jeremy Fleming	1201	Q/ A	1
Suominen	Tekstiili- teollisuus	Nina Kopola	N	Innova-tion in Textiles	9.12.2016	N/A	849	Q/A	2
Valio	Meijeri- teollisuus	Annikka Hurme	N	China Daily	27.7.2018	Shi Jing	1746	Q/A	4
Wärtsilä	Meri- ja energia- teollisuus ja palvelut	Jaakko Eskola	M	VTT Impuls	13.6.2016	Esko Lukkari	1741	Referaatti + Q&A	2

Näillä valintakriteereillä aineistoon valikoituivat tekstit, joissa on haastateltu kolmea naista ja neljää miestä. Julkaisujen tyypit vaihtelevat yleissanomalehdestä (China Daily), businessjulkaisuihin (The Focus, Nordea Research), alakohtaisiin julkaisuihin (Innovation in Textiles) ja julkisen tahon julkaisuihin (ERUACT ja VTT Impuls). Julkaisun tyyppi vaikuttaa suoraan tekstien kohderyhmään, joka taas vaikuttaa siihen, minkälaista vaikutelmien hallintaa halutaan ja tarvitaan. Aineistoon sisältyy myös 18 kuvaa ja kuviota, mutta tarkastelu keskittyy tässä vaiheessa vain tekstiaineistoon.

Vaikka kaikki aineiston haastattelut ovat kysymys-vastaus-muotoisia, niiden välillä on myös eroja. Aineistosta löytyy piirteitä Montgomeryn (2008) mediahaastattelutypologiassa kuvatusta niin sanotusta *vastuunkantajan haastattelusta* (*accountability interview*), mikä tarkoittaa, että yritysjohtaja antaa lausuntoja jostakin ajankohtaisesta asiasta tai ilmiöstä. Tällaiset haastattelut ovat yleensä lyhyitä journalistisia tekstejä, joissa toimittaja pyytää ja yritysjohtaja antaa perusteluja tietyille valinnoille tai päätöksille tai lausunnon jostakin liiketoimesta tai yhtiön tuloksesta. Esimerkiksi Valion toimitusjohtajaa on haastateltu, koska yritys on siirtynyt uusille vientimarkkinoille Kiinaan. Toinen mediahaastattelutyyppi on *asiantuntijahaastattelu* (*expert interview*), jossa yritysjohtaja selventää jotakin aihetta antamalla lisää tietoa, selityksiä, asiantuntijalausuntoja tai riippumattomia kommentteja vahvistaen näin omaa asiantuntijuuttaan. Esimerkiksi Wärtsilän toimitusjohtaja Jaakko Eskola esittää haastattelussa asiantuntijalausunnon tutkimus- ja kehittämistoiminnan julkisen tukemisen tärkeydestä. Kolmas haastattelutyyppi, jonka piirteitä aineistossa esiintyy, on *henkilöhaastattelu*, jota ei mainita Montgomeryn (2008) typologiassa. Näissä haastatteluissa on selkeä päähenkilö, jonka henkilökohtaisia ominaisuuksia kuvataan ja jota siteerataan (Siivonen 2007). Tällaiset haastattelut ovat talousjournalismissa yleisiä, ja niille on ominaista, että haastateltavaan suhtaudutaan positiivisesti eikä kriittisiä huomioita tai vastakkainasetteluja tule esiin. Näiden haastattelujen tarkoituksena on luoda haastateltavasta positiivinen kuva, joten ne toimivat hyvin suhdetoiminnan väliin. Aineistossa Koneen toimitusjohtaja Matti Alahuhdan haastattelu on tyypillinen henkilöhaastattelu, jossa hän pääsee kertomaan itsestään johtajana.

Koska tämän artikkelin tavoitteena on tarkastella, miten pätevän yritysjohtajan vaikutelmaa rakennetaan haastatteluissa, aineisto on tietoisesti pidetty suppeana ja tarkastelu on laadullista. Tutkimuksen empiirinen osio on jäsennetty Cheethamin ja Chiversin (1996: 24-25) neljän kompetenssin mallin pohjalta niin, että aineistoesimerkkejä tarkastellaan kompetenssien mukaisesti. Aineiston jakaminen määrällisesti kompetenssityyppien mukaan ei ole mielekäästä, koska tyypeillä on taipumus esiintyä yhtä aikaa ja kietoutua toisiinsa eri tavoin.

Pätevän vaikutelman rakentamisen aineksia

Aineistossa on havaittavissa samoja piirteitä kuin Pollachin ja Kerblerin (2011) tutkimuksen eurooppalaisilla johtajilla. Myös suomalaiset johtajat pyritään esittämään asiakeskeisesti yritystoiminnan näkökulmasta. Tällöin korostuvat funktionaalinen ja kognitiivinen kompetenssi, jotka nousevat selkeimmin esiin kohdissa, joissa puhutaan yrityksen strategiasta tai tulosluvuista. Sen sijaan henkilökohtainen ja arvo- ja etiikkakompetenssi jäävät selkeästi vähemmälle painoarvolle aineistossa. Varsinkin vähäinen puhe arvoista ja etiikasta on kiinnostava havainto. Aineistoon valikoituneilla haastatteluilla ei siis erityisesti pyritä luomaan yrityksestä tai johtajasta vaikutelmaa vastuullisena toimijana, joten vastuullisuus ei näytä kuuluvan pätevän johtajan representaatioon.

Funktionaalisen ja kognitiivisen kompetenssin vuoropuhelu

Kun yritysjohtaja esitetään tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana, esiin nostetaan hänen funktionaalinen kompetenssinsa. Näin korostetaan johtajan ammattitaitoa ja organisaatio-osaamista (ks. Viitala 2005). Esimerkissä 1 haastattelijana toimiva Nordean tutkimusjohtaja kysyy Konecranesin toimitusjohtajalta, miten nopeutuva teknologinen kehitys vaikuttaa pääomainvestointeihin. Hän myös konkretisoi asiaa kyllä-vai-ei kysymyksellä uusista suurista tehtaista, jotka voivat pian osoittautua tarpeettomiksi. Kysymys esitetään ikään kuin *vastuunkantajien haastattelun* (*accountability interview*) kehyksessä, vaikka koko haastattelun painopiste on vastaajan rahoitusalan asiantuntijuudessa. (Kursivointien avulla nostan esimerkeistä esiin pohdinnan kohteena olevia sanavalintoja.)

(1) Today's rapid technological change typically means shortening product cycles and a need for flexible production. How will this impact capex going forward? Will companies dare to build new, big plants which could become obsolete in a few years?

Panu: You need to have a good understanding of your business model and build some flexibility around that. The risk you are taking needs to be quantified and assessed. You should never put everything at stake, but you should not be too risk-averse either – if you are not taking any risk, there is no reward. *I have always said that you need to fully understand the consequences of the decisions that you make, and to have a carefully evaluated backup plan.* (Konecranes)

Diskursiivisena toimintana vaikutelmien hallinta koskee sekä haastattelijaa että haastateltavaa. Esimerkin 1 kysymyksessä haastattelija antaa itsestään vaikutelman finanssialan asiantuntijana, jonka kognitiiviseen kompetenssiin kuuluu myös kyky konkretisoida asioita lukijoille. Haastattelija esittää lyhenevät tuotesykliä ja joustavan tuotannon tarpeen itsestäänselvyyksinä, varmoina ja kiistämättöminä faktoina, joilla väistämättä on seurauksia pääomainvestointien (*capex*) näkökulmasta. Haastattelija ja haastateltava jakavat nämä kyseenalaistamattomat taustaoletukset ja ovat niistä samaa mieltä. Samalla toimitusjohtajalle avautuu vastauksessaan mahdollisuus korostaa funktionaalista johtajakompetenssiaan kertomalla yleisistä vaatimuksista, joita johtajilta kuvatuilla tilanteilla vaaditaan. Näihin voidaan lukea esimerkiksi puhe riittävästä riskinottokyvystä. Toimitusjohtaja siis esittää neuvon muille, ja korostaa omaa kokemustaan kyseisenlaisten neuvonantajana tuoden näin esiin henkilökohtaista kompetenssiaan: *"I have always said that you need to fully understand the consequences"*. Kiinnostavaa kuitenkin on, että toimitusjohtaja ei suoraan vastaa haastattelijan kysymystä konkretisoivaan kyllä-ei-kysymykseen siitä, uskaltavatko yhtiöt tulevaisuudessa rakentaa suuria tehtaita vai eivät.

Esimerkissä 2 on selvemmin kyse henkilöhaastattelusta, jossa Koneen pitkäaikainen toimitusjohtaja nousee päähenkilöksi. Haastattelija esiintyy pelkästään instituutiossa nimissä.

(2) The Focus: You joined KONE as President in 2005 before becoming President and CEO in 2006.[...] Did you find there were immediate challenges to deal with or were you able to focus on developing a longer-term framework for change?

Matti Alahuhta: [...] The change process started in February of 2005 when *we gathered* about 30 key people from different parts of the world, a very diverse group that also included some young talent. For one week *we worked together* from early morning to late at night to build a better understanding of where we were and where we wanted to be. *We decided* to raise our ambition level and defined the desired target position for the years to come. During that week, *we formulated our new strategy* and what our five key development programs would be. Internally, we call them "must-win battles". And *we assigned owners* to them. (Kone)

Esimerkin 2 kysymys on henkilöhaastatteluille tyypillinen, ja se tarjoaa vastaajalle mahdollisuuden korostaa, kuinka hän on voittanut vaikeudet ja saanut tehtävät tehokkaasti ja tuloksellisesti hoidettua. Alahuhdan vastaus sisältää johtamisoppaan tyyppisen kuvauksen siitä, miten strategisen johtamisen prosessi toteute-

taan. Funktionaalisen kompetenssin korostaminen tuo samalla esiin myös kognitiivista kompetenssia, koska vastaus osoittaa johtamistiedon hallintaa ja kykyä käyttää sitä tuloksellisesti. Epäsuorasti johtajan puhe on myös liitettävissä Viitalan (2005) mainitsemiin paineensietokykyyn ja itseluottamukseen.

Henkilökohtaisen ja arvo- ja etiikkakompetenssin liitto

Henkilökohtaisen kompetenssin ilmentymänä voidaan pitää paitsi haastateltavan henkilökohtaisen kyvykkyyden korostamista, myös kykyä olla vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa. Vaikka tarkasteltavissa haastatteluissa nostetaan toimitusjohtaja esiin, johtajat eivät juuri puhu omasta näkökulmastaan vaan nimenomaan yrityksen äänellä. Pätevän toimitusjohtajan puheeseen kuuluu runsas *me*-sanana käyttö, kuten esimerkiksi 2 ylemmänä havaitaan. Sen sijaan *minä*-muoto on harvinaisempi, ja henkilökohtaiseen kompetenssiin liittyviä sisältöjä välitetään mieluummin haastattelujen johdanto-osuuksissa, kuten Wärtsilän toimitusjohtaja Jaakko Eskolan haastattelussa (ks. esim. 3).

(3) Having been a research scientist at VTT for a year himself, Eskola sees cooperation with Tekes, VTT, and universities as vital for the company. (VTT Insight)

Esimerkissä 3 tekstin kirjoittaja tuo esiin Eskolan taustan VTT:n tutkijana. Koska haastattelu on julkaistu VTT:n lehdessä, kuvaus tuo esiin Eskolan henkilökohtaista kompetenssia ja relevanssia asiantuntijana. Eskolan haastattelu on muusta aineistosta poiketen hybridi, jossa on sekä raportoitua puhetta että kysymys-vastaus-osioita.

Esimerkissä 4 on toinen esimerkki Konecranesin toimitusjohtajan haastattelusta. Haastattelija esittää johdannon, jossa hän korostaa haastateltavan pitkää ja monipuolista kokemusta ja sitä kautta henkilökohtaista kompetenssia.

(4) Your career prior to being CEO of Konecranes includes experience from industrial businesses like Alteams, Outokumpu and Partek. Have you seen big differences among industry sectors or individual companies in terms of their approach to capex? Do you think any variations are explained by differing business models, cultures or other factors?

Panu: [...] During my career, *I have seen huge differences* between companies when it comes to decision-making, everything from strictly fact-based

preparations and decisions to, at the other end of the scale, “don’t let the facts confuse a good story”.(Konecranes)

Esimerkissä toimitusjohtaja tarttuu haastattelijan tarjoamaan mahdollisuuteen korostaa omaa kokemusta ja sitä kautta henkilökohtaista kompetenssiaan. Pitkän kokemuksen antamalla oikeutuksella luodaan kuva pätevistä toimitusjohtajasta, jolla on laajaa näkemystä asioista.

Arvo- ja etiikkakompetenssi tulee esiin yrityksen arvoja koskevilla kysymyksillä. Näitä ei kuitenkaan esiinny kaikissa haastatteluissa. Esimerkissä 5 Koneen toimitusjohtalta kysytään yrityksen ydinarvojen pysyvyydestä ja muutosvalmiudesta.

(5) The Focus: Going forward from here, are there core values of KONE that are set in stone and never to be changed, or will there have to be some changes to get your organization fit for the future?

Alahuhta: First of all, the more you develop a company and the more you achieve, the more you see what there is still to accomplish. *In the morning when I come to the office, I feel more reasons and more opportunities to develop the company than I felt in 2005. And I don’t think this feeling is unique to me.* When, as a team, you look deeper and deeper into customer needs, you see more things that you would like to improve or change. The deeper you go, the more granular the ways of managing and developing the business become. It’s a never-ending job. *I think we have built a solid foundation to face what lies ahead.* Operational excellence comes from excellent processes, certainly. But during the last six and a half years, we have learned that beyond this rather generic value creation, it is even more important to invest in developing excellent, motivated people. (Kone)

Haastattelijan kysymys koskee yritystä ja sen arvoja, mutta henkilöhaastattelulle tyypilliseen tapaan toimitusjohtaja kääntää puheen henkilökohtaiseen näkökulmaansa. Minä-muodon käyttö tuo esiin henkilökohtaisia kokemuksia. Puhuja yhdistää sitä myös persoonattomaan sinä-passiiviin, jonka avulla toimitusjohtaja yleistää oman näkökulmansa ja puhuu näin myös kuulijansa puolesta (ks. Ojajärvi 2000). Lisäksi esimerkissä käytetään me-muotoa, joka puolestaan korostaa tiimi-toimijuuden merkitystä. Arvopuheena nousee esiin myös asiakkaiden tarpeiden huomioiminen, ja jossain määrin myös johtajan fyysisen läsnäolon merkitys. Tällä tavalla henkilökohtainen kompetenssi korostuu ja lukijalle tulee vaikutelma pätevistä toimitusjohtajasta. Viitalan (2005) mallin mukaan pätevyyteen vaikutelmassa yhdistyvät näin asiaosaaminen ja persoonalliset valmiudet, mikä antaa varsin kokonaisvaltaisen vaikutelman johtajan kompetensseista.

Arvo- ja etiikkapuhe nousee esiin erityisenä tekijänä, kun toimitusjohtaja on nainen. Esimerkissä 6 China Dailyn toimittaja esittää Valion toimitusjohtajalle kaksi kysymystä, joissa henkilökohtainen kompetenssi kohtaa eettiset kysymykset.

(6) What are the strengths of a female leader? What are the challenges?

I don't think that is a factor. There is no such thing as the female character in the workplace. It is more about personal skills.

I have been lucky in the way that there is no difference between female and male staff in Finland.

What are your hobbies?

I play basketball. I started as an adult when my kids played basketball. Every week we have a group of ladies and we play together.

I also do orienteering. There is a lot of forest in Finland and when orienteering you just take a map and a compass before you go. I have done that since I was little. (Valio)

Selkeästi journalistisessa *vastuunkantajan haastattelussa*, jonka aiheena on uusille markkinoille laajentuminen, toimittaja asettaa haastattelun lopuksi Valion toimitusjohtajan tilanteeseen, jossa sukupuoli korostuu ja henkilökohtaiset asiat nostetaan esille. Kysymykset vaativat vastaajalta minä-muodon käyttöä, jolloin henkilökohtaisen kompetenssin rooli väistämättä korostuu. Yhdeltäkään miespuoliselta toimitusjohtajalta ei kysytty harrastuksista, mikä antaa viitteitä siitä, että pätevän yritysjohtajan kriteeristössä naisen kompetenssit ovat jossain määrin toisenlaisia kuin miesten.

Pohdinta

Tämän artikkelin tavoitteena on ollut tarkastella diskursiivista toimintaa, jolla haastatteluissa annetaan pätevän toimitusjohtajan vaikutelma. Tarkastelun kohteena olivat suomalaisten toimitusjohtajien englanninkieliset kysymys-vastausmuotoiset haastattelut. Teoreettisena lähtökohtana analyysissä toimi diskurssintutkimuksen ajatus siitä, että kielellisillä valinnoilla on keskeinen merkitys pätevän vaikutelman luomisessa toimitusjohtajasta. Diskurssintutkimuksen tukena hyödynnettiin Viitalan (2005) osaamispyramidia ja Cheethamin ja Chiversin (1996) neljän kompetenssin mallia. Viitalan (2005) osaamispyramidi täydentää kompetenssimallia tarjoamalla myös vaihtoehtoisia tapoja jäsentää johtajan osaamista.

Tarkastelun tuloksena voidaan todeta, että pätevyyden vaikutelma syntyy haastattelijan ja haastateltavan välisessä vuorovaikutuksessa, jossa haastattelija kysymyksillään tarjoaa toimitusjohtajalle mahdollisuutta korostaa tiettyä kompetenssinsa osa-aluetta. Samalla kysymyksillä myös rajataan vastaajan mahdollisuuksia valita pätevyytensä korostamisen keinoja.

Laadullisen tarkastelun tulokset näyttävät tukevan Pollackin ja Kerblerin (2011) havaintoa, että eurooppalaiset toimitusjohtajat nähdään asiakeskeisinä ja faktoihin painottuvina henkilöinä. Tähän liittyy kiinteästi myös se, että haastattelutyypeistä aineistossa painottuvat erityisesti asiantuntijahaastattelun piirteet. Näin funktionaalinen ja kognitiivinen kompetenssi ovat pääosassa, kun pätevän toimitusjohtajan vaikutelmaa luodaan. Toisaalta ihminen on kokonaisuus, eikä pätevää vaikutelmaa synny, ellei jotakin henkilökohtaista myös nosteta esiin. Joissakin tapauksissa lukijoiden voidaan olettaa tuntevan henkilön taustat, mikä voi pienellä markkina-alueella jossain määrin selittää vahvaa asiafokusta. Henkilöhaastattelu haastattelun muotona tuo kuitenkin vahvasti esiin henkilökohtaista kompetenssia. Sama vaikutus on myös jossain määrin sillä, että haastateltava on nainen. Eettisen kompetenssin vähäinen painotus aineistossa heijastaa kenties bisnesjulkaisujen kovia arvoja tai on muuten aikansa kuva.

Henkilöitymisen osalta tämän aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että *yksityistyminen* eli yksityiselämään keskittyminen, ei ole tässä tarkasteltujen julkaisujen yritysjohtajahaastatteluille tyypillistä. Sen sijaan *yksilöllistymistä* ilmenee selkeämmin. Yksilöllistymisessä asia pysyy keskiössä, vaikka se esitetäänkin yksittäisen henkilön sanomisten kautta. (Van Aelst ym. 2012) Toisenlaisia tuloksia voitaisiin saada iltapäivälehtien ja naistenlehtien aineistoista.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että teoreettisina lähtökohtina hyödynnetyt Viitalan (2005) osaamispyramidi ja Cheethamin ja Chiversin (1996) neljän kompetenssin malli tarjoavat toimivan kehikon vaikutelmien hallinnan tarkasteluun. Jatkossa niitä voisi soveltaa myös kuvallisen aineiston analyysiin, jolloin voitaisiin keskittyä selkeämmin myös tekstiä implisiittisempään vaikutelmien hallintaan. Tutkimusta voisi laajentaa myös kompetenssien määrälliseen tarkasteluun eri julkaisu- ja haastattelutyypien osalta.

Tämän tutkimuksen käytännöllisenä sovelluksena voidaan tarjota kysymyksen laatimisen ohjeet vaikutelmien hallintaan pyrkivälle viestinnän ja PR:n ammattilaiselle:

- jos haluat korostaa haastateltavan funktionaalista kompetenssia, esitä kysymyksiä yrityksen strategisista tavoitteista ja niiden toteuttamisesta
- jos haluat korostaa haastateltavan kognitiivista kompetenssia, esitä kysymyksiä yrityksen tuloksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä ja numeroarvoista sekä alan (teknologiasta) kehityksestä
- jos haluat korostaa haastateltavan henkilökohtaista kompetenssia, esitä kysymyksiä haasteista selviämisestä ja aiemman kokemuksen vaikutuksesta nykyiseen toimintaan
- jos haluat korostaa haastateltavan arvo- ja etiikkakompetenssia, kysy yrityksen arvoista, vastuullisuudesta ja haastateltavan omasta arvoperustasta

Toivotan Riitalle lämpimästi onnea syntymäpäivänä ja sekä myös jatkossa funktionaalisesti, kognitiivisesti että sosiaalisesti antoisia päiviä!

Lähteet

Ampuja, Marko, Juha Koivisto & Esa Väliaverronen (2014). Medioituminen: iskusana, analyyttinen työkalu vai uusi paradigma? *Media & viestintä : kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen lehti* 37(2), 22–37

Burr, Vivien (2005). *Social Constructionism*. New York: Routledge.

Cheetham, Graham & Geoff Chivers (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20–30.

Fairclough, Norman (1997). *Miten media puhuu*. Tampere: Vastapaino.

Goffman, Erving (1959). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin.

Graffin, Scott.D., Michael D. Pfarrer & Michael W. Hill (2012). Untangling executive reputation and corporate reputation: who made who? Teoksessa: Barnett, Michael L. & Timothy G. Pollock (Eds), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*. Oxford: Oxford University Press. 221–239.

Hall, Stuart (1997). The Work of Representation. Teoksessa: Hall, Stuart (ed.). *Representation. Cultural Representations and Signifying Practices*. London: Sage & The Open University. 13–74.

Isotalus, Pekka (2017). *Mediapoliitikko*. Helsinki: Gaudeamus

Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1999). *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino.

Koskela, Merja & Arzu Inan (2019). Beyond words: Discourse analysis of Finnish and Turkish CEO interviews. Esitelmä XXXIX VAKKI-symposiumissa 7.2.2019. Vaasa.

Lundby, Knut (Ed.) (2009). *Mediatization: Concept, Changes, Consequences*. New York: Peter Lang.

Men, Linjuan Rita (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review* 38(1), 171–173.

Meng, Juan & Bruce K. Berger (2013). What they say and what they do: executives affect organizational reputation through effective communication. Teoksessa: Carroll, Craig E.. (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. Hoboken, NJ: Wiley. 306–317.

Montgomery, Martin (2008). The Discourse of the Broadcast News Interview. A typology. *Journalism Studies* 9(2), 260–277.

Ojajärvi, Jussi (2000). Imperialistinen sä-puhe. Kun sä ajat formulaa. *Kielikello* 3. Saatavana: <https://www.kielikello.fi/-/imperialistinen-sa-puhe-kun-sa-ajat-formulaa>. Siteerattu 10.2.2019.

Pollach, Irene & Eva Kerbler (2011). Appearing competent: a study of impression management in US and European CEO profiles, *Journal of Business Communication*, 48(4), 355–372.

Siivonen, Jonita (2007). *Personporträttet som tidningsgenre. En närläsningssstudie med fokus på innehållsliga teman, berättarkonventioner och kön*. SSKH Skrifter 25. Svenska social och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet. Helsingfors

Van Aelst, Peter, Sheafer, Tamir & Stanyer, James (2012). The Personalization of Mediated Political Communication: A Review of Concepts, Operationalizations and Key Findings. *Journalism* 13 (2), 203–220.

Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, Riitta (2009). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

Zerfass, Ansgar, Dejan Verčič & Markus Wiesenberga (2016). Managing CEO communication and positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of Communication Management* 20(1), 37–55.

Tutkimusaineisto

Innovation in Textiles (2016). New Suominen turns five: Interview with Nina Koppola, President & CEO 9.12.2016.

Laurén, Olli, Egon Zehnder & Petter Eilertsen (2017). Interview with Matti Alahuhta, CEO KONE Corporation. *The Focus* 1.1. 2017 .

Lukkari, Esko (2016). Jaakko Eskola: "The ability to reinvent yourself is vital to success." *VTT Impuls* 13.6.2016.

Shi Jing (2018). Valio winning over Chinese consumers. *China Daily* 27.7.2018.

Trocmé, Johan (2018). Interview with Konecranes CEO Panu Routila: Capex hurdle rates have not been lowered with interest rates. *Nordea Research LinkedIn* 23.1.2018.

Fleming, Jeremy (2013). Angry Birds chief: Finnish enterprise culture helped company fly. *EURACTIV* 8.2. 2013.



Merja Koskela on soveltavan kielitieteen professori Vaasan yliopiston viestintätieteiden oppiaineessa. Hänen pääasiallinen tutkimusalaansa on erikoisalojen diskurssien tutkimus, ja hänen tutkimuskohteisiinsa kuuluvat mm. tieteellinen kirjoittaminen, hallinnon kielenkäyttö, erikoistiedon visuaalistaminen ja tieteen popularisointi. Viime aikoina hän on keskittynyt tarkastelemaan sijoittajaviestintää, erityisesti viestintästrategiatekstien roolia pörssiyhtiöiden läpinäkyvyyskäytännöissä sekä tulosvideoiden käyttöä.

18 KOHTI AINUTLAATUISTA LÄSNÄOLOA: PROJEKTIPALAVIERIEN ANATOMIAA

Niina Koivunen ja Anne Soronen

Insert 1:

Aika 5. syyskuuta, 2018, kello 13-15

Paikka: Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikön kokoustila Luola, sisustettu entisestään arkistohuoneesta neuvottelutilaksi. Puulattia, artesaaniryijy seinällä, puinaiset tuolit pikkupöytien ympärillä. Lievästi heikko ilmanvaihto.

Aihe: Ajan valta työorganisaatioissa, Suomen Akatemian tutkimusprojektin palaveri.

Paikalla Aapo, Riitta ja Niina, Merja ei pääse paikalle. Noin tunnin kuluttua paikalle tulee Anne

Riitta vetää palaveria, käy läpi kalvojen avulla, missä mennään. Niina alkaa jossain vaiheessa kertoa kesän jälkeisistä ajatuksista projektin suhteen. Riitta kuuntelee. Aapo kuuntelee. Niina innostuu. Puhe hyppelee Egos-konferenssista laivanrakennukseen, kenttätöihin, suunnitelmiin, metodipaperiin. Riitta kertoo aineistonkeruusta rakennusprojektissa. Aapo kuuntelee, on hänen ensimmäinen palaverinsa tässä projektissa. Niina kertoo, miltä ensimmäisen ja toisen osaprojektin tilanne tällä hetkellä näyttää hänen mielestään. Riitta kuuntelee, nyökyttelee. Aapo on hiljaa ja kuuntelee.

Anne tulee sisään, varmaan suoraan opettamasta tai toisesta kokouksesta. Riitta toivottaa Annen lämpimästi tervetulleeksi. Anne istuu Niinan ja Riitan väliin, Aapoa vinosti vastapäätä. Aapo ja Anne esittäytyvät toisilleen, he tapaavat ensimmäistä kertaa. Niina jatkaa vielä omaa puheenvuoroaan. Anne liittyy kuuntelemaan. Anne pääsee nopeasti kärryille ja tekee muutamia tarkentavia kommentteja ja kysymyksiä hetken kuluttua. Riitta kuuntelee. Aapo kuuntelee. Riitta kysyy Annelta, mitä kuuluu ja mitä Anne on ajatellut osaprojektistaan kesän jälkeen. Anne alkaa kertoa. Niina kuuntelee, Riitta kuuntelee, Aapo kuuntelee. Tämä jatkuu miellyttävällä tavalla, hyvin keskittyen, mutta rennosti.

Kun palaveriaikaa on jäljellä noin 13 minuuttia, Riitta kääntyy kohti Aapoa ja kysyy: "Nyt kun sinä olet kuunnellut meidän naisten puhetta tähän asti, niin miltä sinusta nyt sinun näkökulmastasi näyttää tämä oma osaprojektisi?" Aapo käyttää noin 10 minuuttia pohdittuun kommenttiin ja tekee muutamien terävien kysymysten sekä ehdotuksen, mitä hän voisi tehdä seuraavaan palaveriin mennessä. Niina, Riitta ja Anne katsovat toisiaan ja Aapoa toden, että kylläpä on terävät hoksottimet ja kyky poimia oleellinen tästä runsaasta puheesta ja sisäkkäisistä sekä risteävistä asiavyhdeistä. Sovimme seuraavan palaveriajan.

Riitta lopettaa kokouksen ja kiittää. Kaikki lähtevät virkistyneinä ja seesteisinä parin tunnin kokouksesta. Olo on kevyt ja tyytyväinen. The end.

Olemme istuneet kymmenissä, ellei sadoissa palaverissa, joita vasten tämä palaveri tuntui hyvin onnistuneelta, jotenkin kevyeltä, vaikka paljon ajattelutyötä tuli-kin tehtyä. Mitä kokouksessa oikein tapahtui? Miksi se oli niin onnistunut? Olemme pohtineet tätä asiaa ja esitämme seuraavaksi muutaman selityksen, mistä mielestämme oli kyse. Tarkastelemme aktiivista kuuntelua ja läsnäoloa osana projektiperustaista tieteidenvälistä kokoustyöskentelyä. Havainnollistamme kahden projektipalaverin muistiinpanojen avulla yhtäältä sitä, kuinka onnistunut palaveri edellyttää tavoitteellisen ja rakentavan keskustelun ohella halua kuunnella muita ja olla läsnä ja toisaalta sitä, kuinka toisinaan keskittynyt läsnäolo palaverissa osoittautuu haasteelliseksi osallistujien hyvistä pyrkimyksistä ja yhteisistä intresseistä huolimatta.

Läsnäolo

Keskittyneen läsnäolon tunnistaa kyllä, samoin harhailevan mielen ja kehon, joka mielummin olisi jossain toisaalla, ja ehkä onkin. Mitä tiedämme läsnäolosta? Terhi Takanen (2013) on väitöskirjassaan *The Power of Being Present at Work* tutkinut läsnäolon voimaa. Hän on kehittänyt yhdessäluomisen otteen (Co-Creative Process Inquiry), jonka eri vaiheitten avulla organisaatiossa voidaan kehittää yhdessä toimimisen taitoja ja käytäntöjä. Läsnäolon taito on menetelmän ytimessä. Takasen yhtenä keskeisenä lähteenä on Dian Marie Hoskingin (1999) kehittämä relationaalisen konstruktionismin lähestymistapa. Takasen (2013: 167) mukaan on kysymys orientaatiosta eikä niinkään menetelmästä. Orientaatiossa on tärkeää tehdä tilaa läsnäololle. Esimerkiksi kokoustilanteessa esiin tulevia prosesseja ja mahdollisuuksia pitää kunnioittaa. Mennään siis sen mukaan, mitä palaverissa tulee esille, kaikkien osaamisen mukaan, ei niin että johtaja määrittelee tiukat linjat etukäteen ja pitää niistä kiinni. Sekä kysymysten esittämistä että kuuntelua arvotetaan transformatiivisina toimintoina. Erilaiset tietämisen tavat, kuten käsitteellinen ja ei-käsitteellinen, ovat sallittuja ja arvostettuja. Lisäksi vahvojen rakenteiden luomisen sijaan suositetaan orgaanisia tapoja toimia, jotka luontevasti tuntuvat kehittyvän tietyssä tilanteessa. Palaveriesimerkkiä käyttäen orgaaninen toimintatapa voi tarkoittaa, että jakautuminen pienryhmiin voi toimia, toisinaan palaverihuoneen vaihto on paikallaan ja joskus on tarpeen ottaa aikalisä vaikean asian pohtimiseksi.

Aktiivinen kuuntelu

Aktiivinen kuuntelu on keskeinen työelämän viestintätaito. Erityisen tärkeä taito se on projektiperustaisen työn palaverissa, joissa luodaan projektin jäsenten vuorovaikutuksen ja yhteistyön käytännöt. Palaverissa projektille asetetaan yhteisiä ja yksilöllisiä tavoitteita, luodaan toimintatapoja, raportoidaan toiminnasta, jaetaan kokemuksia ja ideoita ja suunnitellaan tulevaisuuden toimintaa. Tämän lisäksi projektipalaverit ovat vuorovaikutustilanteita, joissa tuotetaan käsitystä siitä, miten ymmärrämme niin oman roolimme ja tehtävämme kuin toisten roolit ja tehtävät projektissa, miten suhtaudumme toisiin projektin jäseniin sekä millainen luottamus, sitoutuneisuus ja yhteenkuuluvaisuudentunne projektin jäsenten välillä vallitsee. Esimiesasemassa olevien näkökulmasta projektipalaverit voidaan ymmärtää viestinnällisiksi tilanteiksi, joissa heillä on mahdollisuus pyrkiä aitoon dialogiin ja osallistaa henkilöstöä organisaation ja oman työn kehittämiseen sekä päätöksentekoon (Viitala 2018, 136).

Tarkoitamme tässä aktiivisella kuuntelulla verbaalista ja non-verbaalista vuorovaikutusta, jossa pyritään osoittamaan huomiota, ymmärrystä, vastaanottavuutta ja empatiaa vuorovaikutuksen toisille osapuolille sekä rohkaistaan heitä ilmaisemaan ajatuksiaan. Verbaalisella tasolla kyse on toisen kokemusten ja tunteiden reflektoinnista, kysymysten esittämisestä tai toisen ajatuksen toistamisesta omin sanoin, kun taas non-verbaalisella tasolla aktiivista kuuntelua voivat ilmentää esimerkiksi pään nyökäytykset, katsekontaktit ja kehon kääntämiset ja kallistukset puhujan suuntaan (Bodie ym. 2015, 153). Aktiivinen kuuntelu liitetään usein osaksi johtajien valmennustaitoja (Kubota ym. 2004, 61) ja työntekijöiden vuorovaikutustaitoja. Organisaatiotutkimuksessa aktiivista kuuntelua on tarkasteltu johtamistaitojen (Knippen & Green 1994), työhyvinvoinnin (Kubota ym. 2004) ja luottamuksen rakentumisen (Ikonen 2015) näkökulmista tai osana tiimityön keskustelutyöliien kehittämistä (Rehling 2004). Johtamisen tutkimuksessa esimiesten kyky kuunnella on liitetty etenkin valmentavaan johtamiseen, jossa korostuu vuorovaikutus: kyseleminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja osallistaminen (Viitala, 2007; 2018, 137).

Laajemmassa mittakaavassa kuuntelusta voidaan puhua myös kulttuuritason tekijänä eikä pelkästään yhtenä monista johtamistaidoista. Kuunteleva johtajuuskulttuuri (Koivunen, 2007) on eräs jälkisankarillisen johtajuuden muoto, jossa johtaja ei ole ainoa tietävä subjekti vaan henkilö, jonka tehtävänä on kerätä organisaationsa osaaminen ja tieto ja edetä tämän osaamisen perusteella. Lähtökohdiana on, että johtajan tehtävänä ei ole yksin päättää tulevaisuuden suunnasta ja sitten jalkauttaa se organisaation jäsenille vaan kaikkien osaaminen ja näkemykset

on tärkeää ottaa huomioon. Tämä on selkeästi erilainen toimintakulttuuri kuin perinteinen hierarkkinen johtajuus, jossa johtaja on tietävä subjekti ja alaiset johtajan toiminnan kohteita.

Kuuntelu vaatii erityistä taitoa tai asennetta, joka on useimmille meistä melko vaikeaa (Koivunen, 2002; 2007). Kuuntelu on enemmänkin asenne tai suhde maailmaan. Se edellyttää valmiutta spontaaniin toimintaan ja avoimuutta yllättäviä tilanteita sekä erilaisuutta kohtaan. Kun kyse on vuorovaikutuksellisesta keskustelutilanteesta, kuunteleminen yhdistyy toisen osapuolen puheen, eleiden ja ilmeiden aktiiviseen tulkintaan. Se ei tapahdu itsestään, vaan edellyttää keskittymis- ja empatiakykyä ja halua sisäistää, mitä toisella on sanottavana. Johtajat ovat yleensä tottuneet olemaan äänessä, hahmottamaan maailmaa muille ja antamaan ohjeita. Äänen mukana valta ikään kuin liukuu käsistä ja kilpailevat näkemykset saavat tilaa. Kuuntelija siis antaa tilaa muille, kuunteleva johtaja alaisilleen ja tiimin jäsenille. Kysymys on siis vallasta ja sen uudelleenlaisesta jakamisesta, osallistamisesta ja vastuuttamisesta.

Aktiivisen kuuntelun (*active listening*) tausta on psykologien C.R. Rogersin ja Richard E. Farsonin 1950-luvun lopulla kehittämässä menetelmässä, jota voidaan hyödyntää terapiakontekstin ohella organisaatioiden erilaisissa viestintätilanteissa. Heidän mukaansa aktiivinen kuuntelu edellyttää, että kuuntelija pyrkii ymmärtämään puhujan näkökulmaa ja ilmaisemaan puhujalle, että hän hahmottaa asian puhujan näkökulmasta. Kuuntelijan tulee olla sensitiivinen sitä kohtaan, mitä ja miten (millaisella äänensävyllä, elekielellä ja painotuksilla) puhuja sanoo, ja ennen kaikkea, millaisia tunteita tai näkökulmia puhutun asian taustalta on tulkittavissa. Aktiivisen kuuntelijan roolissa ei ole toivottavaa pyrkiä vaikuttamaan tai ohjailla puhujaa kuulijan omista lähtökohdista tai arvioida hänen lausumiaan, vaan nimenomaan yrittää ymmärtää puhujaa ja osoittaa häntä kohtaan arvostusta. (Rogers & Farson, 1987). Kyse on tietoisesta pyrkimyksestä asettautua puhujan asemaan tavalla, jossa ei odoteta toisen puheenvuoron loppumista, jotta päästäisiin esittämään asiasta oma näkemys, vaan keskitytään toisen puheeseen ja siihen, miten empaattisella ja puhujalähtöisellä tulkinnalla voitaisiin lisätä puhujan ja kuulijoiden välistä yhteisymmärrystä. Jos aktiivinen kuuntelu ymmärretään tähän tapaan vuorovaikutustekniikaksi, se tähtää vuorovaikutuksen toisten osapuolten läsnäolon arvostamisen osoittamiseen sekä heidän kommunikointinsa taustalla olevien tunteiden tulkintaan ja niihin reagoimiseen. Kiireisessä projektimaailmassa tämänkaltaisen vuorovaikutuksen sensitiivisyyteen panostaminen voi kuitenkin tuntua ideaalilta, jota on käytännössä usein hankala saavuttaa. Aktiivisen kuuntelun merkitystä onkin hyvä tarkastella monisyisemmin osana projektin jäsenten välistä luottamuksen ja kollektiivisen rytmitajun rakentumista.

Insert 2:

Aika: 9. lokakuuta 2018, ajankohta klo 11 – 14

Paikka: Vaasan yliopiston kirjasto Tritonia, kokoushuone K329, kolkko tila, kovat tuolit, suorakaiteen muotoinen pöytä, jonka päädyssä suuri näyttörüutu

Aihe: Ajan valta työorganisaatioissa, Suomen Akatemian tutkimusprojektin palaveri.

Paikalla: Riitta, Merja, Anne, Aapo, Niina (etänä), Suvi

*Kokouksen kai piti alkaa klo 11.15 tienoilla Annen junan saapumisen mukaan. Usein palaverreja sovitaan junien aikataulujen mukaan. Tampereen ratatöiden takia kuitenkin Anne myöhästyy Vaasan junasta ja saapuu seuraavalla junalla ollen yliopistolla vähän puoli kahdentoista jälkeen. Merja pääsee mukaan ope-
tuksen jälkeen 12 maissa. Aapo on ajellut Seinäjoelta Vaasaan aamulla. Niina on Göteborgissa ja osallistuu etänä. Palaverin aloitus osoittautuu kuitenkin hankalaksi, koska on jäänyt sopimatta, aloitetaanko kokoustilassa vai lounaalla. Tämä johtaa ristiin soitteluun ja toisten etsintään. Riitta ja Anne käyvät kokoustilassa etsimässä Aapoa, mutta tämä ei ole siellä eikä häntä saada puhelimitse kiinni. Anne yrittää soittaa myös Merjalle, mutta turhaan. Riitta ja Anne lähtevät lounaalle kahdestaan ja Merja liittyy seuraan vähän myöhemmin. Lounaan jälkeen palataan kokoustilaan, jossa Aapo odottelee. Nyt kun kaikki projektiryhmän jäsenet on Vaasassa saatu samaan tilaan, Merja yrittää ottaa Zoom-yhteyttä Niinaan, mutta ei saa vastausta. Ryhmä pätkäilee, eikö Zoom-kutsu ole mennyt perille vai onko tullut viime hetken este. Ryhmä päättää aloittaa kokouksen.*

Sillä välin Göteborgissa: Niinan tietokone on saatu kytkettyä verkkoon edellisenä päivänä, mutta kokonaisuus ei ole vielä täysin hallinnassa. Konetta ei voi kytkeä suoraan yliopiston verkkoon, koska jokin kaapeli puuttuu, mutta Eduroamin kautta verkkoyhteys onnistuu, yleensä. Tämä oli vaatinut jonkin verran säätöä ja luonut hienoista epävarmuuden tunnetta. Niinalla on kaksi videopalaveria sovittu tälle päivälle, toinen Englantiin Skypellä ja toinen Vaasaan Zoomilla. Skype-palaverille on kaksi vaihtoehtoista ajankohtaa, koska Englannin kollegalla on iltapäivällä meno. Kolmella aikavyöhykkeellä toimiminen yhdistettynä tietokoneongelmiin osoittautuu liian monimutkaiseksi yhtälöksi ja jotenkin toimintakyky hämärtyy. Sitten tulee lounasnälkä, ihan omalla ajallaan, vyöhykkeistä piittaamatta. Niina lähtee lounaalle ja huomaa palatessaan, että Englannista on soitettu kolme kertaa ja että Vaasan palaveri on alkanut jo tunti sitten. Hän ajattelee mielessään, että voi miten noloa, miten tässä näin kävi?

Niina liittyy Vaasan palaveriin juuri kun Aapon kuulumiset on käyty läpi. Riitta joutuu hetkeä myöhemmin poistumaan hammaslääkəriin. Merja ottaa vetovastuun ja alkaa kerrata, mitä Aapon tehtäväalueesta on puhuttu. Anne, Aapo ja

Suvi kuuntelevat. Niina kommentoi samaa asiaa, joka juuri oli käyty läpi, tietämättä ollenkaan, mitä juuri on puhuttu. Turhauttavaa, mutta melko yleistä palaverikäytäntöä. Jonkinlaiseen lopputulemaan päästään.

Etäihmisen tunnelma palaverin jälkeen on hieman sekava. Johtuuko tunne hänen omasta sohlotuksestaan vai onko muillakin samanlainen fiilis? Projektin muut jäsenet tuntien etäosallistuja päättelee, että palaverissa koettu timescape oli ainakin jossain määrin yhteisesti jaettu.

(Palaveritarinat on kirjoitettu jälkikäteen ikään kuin ”kaikkietävän” kertojan näkökulmasta ja ne perustuvat meidän keskusteluihimme, kalenterimerkintöihimme ja muistioihimme kuvailluista palavereista.)

Toinen esimerkkipalaveri oli hyvin erilainen kuin ensimmäinen. Tarina tarjoaa tyypillisen esimerkin useiden lokaatioiden haasteista ja kiireisten ihmisen yrityksestä toimia tilanteessa, jossa aikataulujen yhteensovittaminen oli lähtökohtaisesti haasteellista ja sovitulle palaverille ei oltu ehditty lyödä lukkoon selkeää agenda. Koska palaverin aloittamisen tapa eli hetkessä ja etäosallistumisen tekninen onnistuminen ei ollut varmaa, päädyimme keskelle vuorovaikutustilannetta, joka ei mahdollistanut täysipainoista keskittymistä siihen, mitä kenelläkin oli mielen päällä eikä myöskään ajatusten suuntaamista kohti yhteisiä tavoitteita. Tämä ei johtunut tietynalaisista dialogille haitallisista keskustelutyyleistä, kuten toisten keskeyttämisestä tai muilta tilaa vievistä monologeista eikä varsinkaan siitä, ett-eikö toisten näkemyksiä oltaisi arvostettu (ks. Rehling 2004, 478), vaan ennalta osin avoimeksi jääneestä palaveriagendasta ja etäosallistujan myöhemmän mukaan liittymisen aiheuttamasta muutamien puheenvuorojen toistamisesta. Vaikka kyseisessä tilanteessa emme sitä ajatelleet, niin todennäköisesti keskittynyttä läsnäoloa vaikeutti osaltaan myös se, että Riitta joutui lähtemään paikalta ennen kuin palaveri päättyi, jolloin palaverille ei muodostunut yhtä selkää sulkeumaa kuin mihin olemme hankkeen muissa palavereissa tottuneet. Keskustelu jatkui ja puheenvuoroja käytettiin, mutta yksittäisiä ideoita ei tuotu riittävästi yhteen ja loppuyhteenvedon tekeminen jäi vaillinaiseksi. Kyse oli yhtäältä ajan ja paikan haasteista, mutta myös siitä, kuinka totutut palaverikäytännöt ja -rutiinit sekä puheenjohtajan tapa ohjata keskustelua ja päätöksentekoa tukevat keskittyneen läsnäolon onnistumista.

Näiden esimerkkien avulla pyrimme havainnollistamaan, millaista projektiperustainen palaverityöskentely yliopistoarjessa on. Oletamme, että projektityö on melko samanlaista monissa muissakin organisaatioissa, vaikka työn substanssi olisikin erilainen. Toisinaan palaveri on hyvin onnistunut, päästään samaan rytmiin ja ollaan hyvässä synkronissa muiden jäsenten kanssa – toisinaan taas ollaan melko etäällä toisista, joko ihan fyysisesti tai sitten sellainen yhteisymmärrys ei

syystä tai toisesta muodostu osallistujien jakamaksi yhteiseksi kokemukseksi. Parhaimmillaan kokous on kuin jaettu flow-kokemus, kaikki on kirkasta ja selvää, mutta seuraava kokous saattaa olla hyvin erilainen. Tällaista projektityö taitaa olla.

Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen projekteissa

Aktiivisen kuuntelun taito kytkeytyy läheisesti siihen, miten ihmissuhteissa rakennetaan luottamusta. Ikonen on tarkastellut esimiesten ja alaisten luottamuksen kehittymisen prosessia viestinnän näkökulmasta. Hän toteaa, että keskeisenä elementtinä luottamuksen rakentumisessa ilmenee kuunteleminen ja kuulluksi tulemisen kokemus. Ikosen mukaan aktiivinen kuuntelu esimies-alais-vuorovaikutuksessa ei viittaa ensisijaisesti pitkiin ja vaativiin keskusteluihin, vaan yhtä lailla se ilmenee pieninä arkisina tekoina, jotka osoittavat, että toinen osapuoli on kuunnellut toisen osapuolen toiveita ja odotuksia, ja pyrkii täyttämään niitä. Aktiivinen kuuntelu osoittaa toisen osapuolen arvostusta, mikä on yksi luottamuksen rakentamisen kulmakivi (Ikonen 2015, 140). Aktiivisen kuuntelun taidon koulutuksilla voidaan parantaa myös työntekijöiden ja johdon välistä kommunikaatiota ja tuen antamista, minkä osaltaan on todettu vähentävän työntekijöiden stressiä (ks. Kubota ym. 2004, 61).

Jos projektin jäsenet tekevät pääsääntöisesti itsenäistä työtä eri toimipisteissä, kasvokkainen vuorovaikutus painottuu usein palaverikohtaamisiin. Tämän vuoksi palaverit ovat tärkeitä tiedon ja kokemusten jakamisen tiloja, joissa projektin jäsenet muodostavat käsitystä paitsi toisten aktiviteeteista ja niiden etenemisestä myös siitä, miten toiset ovat kokeneet viimeaikaiset aktiviteetit ja niiden merkityksen projektin yhteisten tavoitteiden kannalta. Tällöin palaverit ovat myös keskeisiä ryhmän koheesion ja yhteenkuuluvuudentunteen luomisen paikkoja, johon aktiivisella kuuntelulla voidaan myötävaikuttaa. Projektin jäsenten orientoituminen palaveritilanteeseen ja kuuntelemista osoittavien kysymysten esittäminen vaikuttavat siihen, kuinka avoimesti palaverissa osallistujat kokevat voivansa puhua. Kun halutaan luoda tukeva ja kannustava ilmapiiri, osallistujien kyky kuunnella ja mahdollisuus keskustella avoimesti, ovat avainasioita (ks. Slater 2005, 326).

Palaverin puheenjohtaja voi omalla keskustelutyyllillään ja kuuntelemisen tavallaan osaltaan vaikuttaa siihen, miten muut osallistujat antavat toisille keskustelutilaa ja millaista heidän läsnäolonsa on. Tällä on merkitystä, koska keskittyvä, aktiivinen kuuntelu vuorovaikutuksen muotona on helposti toisiin läsnäolijoihin tarttuvaa (ks. Rogers & Farson 1987). Alun esimerkkipalaveritilanteessa oli konkreettisesti havaittavissa, kuinka keskittynyt orientoituminen toisten puheenvuo-

roihin tarttui meihin kaikkiin osallistujiin. Onnistuimme ottamaan toistemme näkemykset jatkokehittelyn pohjaksi ja jakamaan kokemuksia tavalla, jossa keskustelu tuntui samaan aikaan innostavalta ja päämäärätietoiselta. Tulkitsemme, että tämänkaltaisen yhteisluomisen tilan saavuttamisessa on pitkälti kyse palaverin jäsenten ja etenkin puheenjohtajan kyvystä tunnistaa ja ymmärtää yhteistyöskentelyprosessin emotionaalisia ja affektiivisia piirteitä (ks. Slater 2005, 331). Kun rohkaistaan palaveriin osallistujia ilmaisemaan kokemuksiaan ja ajatuksiaan ja pyritään vuorovaikutuksen dialogisuteen, tarvitaan kykyä ymmärtää tilanteen affektivista ilmapiiriä eli tilanteen ja ympäristön muodostamaa kokonaisuutta, johon sisältyvät ihmisten vuorovaikutuksen, käyttäytymisen ja läsnäolon tavat, fyysisen tilan piirteet ja teknologian läsnäolo. Usein vastavuoroiset ja keskittyneet palaverikeskustelut edellyttävät puheenjohtajalta myös emotionaalista työtä eli kykyä hallita ja säädellä omia tunteita, jotta voi tuottaa haluttua myönteistä tunnetilaa muissa vuorovaikutuksen osapuolissa (ks. Soronen 2018).

Aktiivisen kuuntelun taito ei ole pelkästään yksittäisen ihmisen taito vaan se voi muodostua kollektiivisen osaamisen ja toiminnan tavaksi. Annika Bragdin tutkimuksen mukaan Volvon SUV:n tuotekehitysprojektissa päätöksenteko perustui eräänlaiseen kollektiiviseen rytmitajuun (Bragd, 2002; Koivunen, 2005: 38). Projektin jäsenillä oli erittäin kehittynyt taju siitä, missä vaiheessa projektia mentiin, oliko tietty asia kypsä menemään seuraavaan vaiheeseen vai pitäisikö sitä vielä pohtia. Pitkän kokemuksen perusteella insinöörit tiesivät, miten paljon aikaa asiat vievät tietyissä vaiheissa ja milloin ne ovat riittävän valmiita. He havainnoivat toistensa käytöstä projektikokouksissa ja kiinnittivät huomiota yleiseen ilmapiiriin, puheen nopeuteen, ärtymykseen tai stressin ilmauksiin. He toisin sanoen kuuntelivat projektin rytmiä ja osasivat reagoida toisten tunnetiloihin ja havainnoida työn etenemistähtia. Pienemmässä mittakaavassa työntekijöiden kollektiivisen rytmitajun piirteitä tulee usein esiin tiimi- ja projektipalavereissa, joissa osallistujien temporaalinen orientoituminen ja palaverin ennalta määrätty kesto vaikuttavat vuorovaikutukseen, tapoihin tulkita toisten puheenvuoroja ja yhteiseen pyrkimykseen mennä tehokkaasti eteenpäin (ks. esim. Rimestad 2015).

Lopuksi

Yhteistyömme ja palaverikokemustemme pohjalta sinulla Riitta on ainutlaatuinen läsnäolon taito. Kun jatkuvasti revitään joka suuntaan, työhuoneen ovella on ihmisiä jonoksi asti ja sähköpostilaatikko on täynnä, on suunnaton taito selviytyä monen hankkeen, tutkimuksen, opetuksen ja kehittämistyön velvollisuuksista. Meidän arviomme mukaan sinun kohdallasi tässä kaikessa edesauttaa ennen kaikkea ainutlaatuinen kykyysi olla läsnä tilanteessa. Tapanasi ei ole vilkuilla puhelinta

tai sähköpostia, eikä kertoa mitkä kaikki hommat odottavat palaverin jälkeen tai kuinka oikeastaan pitäisi jo rientää seuraavaan tilaisuuteen, vaan olet keskittyneesti ja rauhallisesti läsnä tilanteessa koko keholla, mielellä ja sielulla. Se on harvinaislaatuinen taito. Kun ihminen on sinut itsensä kanssa, luottaa omaan osaamiseensa, näkemykseensä ja kokemukseensa, silloin voi rauhassa keskittyä muihin ihmisiin ja heidän ajatuksiinsa samalla luoden rentoa keskusteluilmapiiriä. Silloin voi myös olla avoin toisille, toiseudelle, ottaa vastaan, kuunnella, tulkita, nopeasti arvioida ja mennä eteenpäin – vauhdillakin.

Keskittynyt läsnäolo projektin johtamisessa ei yksistään riitä, vaan tarvitaan myös tavoitteiden asettamista ja päätöksentekoa. Kykenet Riitta tekemään päätökset itsenäisesti. Useimmiten kuitenkin osallistat muut päätöksentekoon, joskus lempeästi pakottaen. Osallistat projektin jäseniä, jotta he saavat tehdä ja toisinaan joutuvat tekemään valintoja, jotka edistävät heidän työskentelyään ja oppimistaan ja samalla koko projektiryhmän tavoitteita. Saatat esimerkiksi sanoa tähän tapaan: ”Nyt näyttää siltä, että on aika tehdä näistä kahdesta vaihtoehdosta jompikumpi. Kumpi teidän mielestänne kannattaa valita?” Tai voit kysyä: ”Mikä teidän mielestänne on seuraava järkevä ja mahdollinen etappi?” Hierarkkisesti toimiva johtaja sanoisi sen sijaan ykskantaan: ”Meillä ei ole nyt muita vaihtoehtoja kuin tämä yksi, joten tehdään A.” Näillä kahdella ilmaisutavalla on hyvin selkeä ero.

Se, että ihmiset tulevat kuulluksi, ei tarkoita sitä, että kaikkien toiveet toteutetaan. Se tarkoittaa sitä, että kaikkien näkemykset kuullaan ja otetaan vakavasti, ja tämä on ratkaisevan tärkeää työn mielekkyyden kokemuksen kannalta. Mistä sitten tietää, milloin projektin johtajan pitää kuunnella ja osallistaa, milloin olla jämäkkä ja päättää itse? Eräs vastaus on, että kokemuksen ja tilannetajun perusteella. Parush ja Koivunen (2014) osoittavat, että johtajan työ on jatkuvaa tasapainoilua direktiivisyyden ja osallistamisen välillä. Toisin sanoen läsnä oleva ja aikaan saava johtaja liikkuu yksilöjohtamisen ja jälkisankarillisen johtajuuden välillä oman tilannetajunsa ja vuorovaikutusosaamisensa perusteella.

Lähteet

Bodie, Graham D., Andrea J. Vickery, Kaitlin Cannava & Susanne M. Jones (2015). The Role of “Active Listening” in Informal Helping Conversations: Impact on Perceptions of Listener Helpfulness, Sensitivity, and Supportiveness and Discloser Emotional Improvement. *Western Journal of Communication*, 79(2): 151–173.

Bragd, Annica (2002). *Knowing management. An Ethnographic Study of Tinkering with a New Car*. Göteborg: BAS.

Hosking, Dian Marie (1999). Social construction as process: some new possibilities for research and development, *Concepts and Transformation*, 4(2), 117–32.

Ikonen, Mirjami (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015*: 135–151. Saatavilla: <http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat>

Knippen, Jay T. & Thad B. Green (1994). How the Manager Can Use Active Listening. *Public Personnel Management*, 23(2): 357–359.

Koivunen, Niina (2002). Organizational Music. The Role of Listening in Interaction Processes. *Consumption, Markets, Culture*, 5(1): 99–107.

Koivunen, Niina (2005). Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon tutkimus*, 24(3): 32–45.

Koivunen, Niina (2007). Kohti kuuntelevaa johtajuuskulttuuria: Johtajuustutkimuksen ja estetiikan yhtymäkohtia. *Hallinnon tutkimus*, 26(2): 33–46.

Kubota, Shinya, Norio Mishima & Shoji Nagata (2004). A Study of the Effects of Active Listening Attitudes of Middle Managers. *Journal of Occupational Health*, 46: 60–67.

Parush, Tamar & Koivunen, Niina (2014). Paradox, double binds, and the construction of ‘creative’ managerial selves in art-based leadership development. *Scandinavian Journal of Management*, 30: 104–113.

Rehling, Louise (2004). Improving teamwork through awareness of conversational styles. *Business Communication Quarterly*, 67(4): 475–482.

Rimestad, Lene (2015). Focusing on deadlines: How orientation to time is a constitutive normative constraint at meetings in media organizations. *Time & Society*, 24(2): 183–200.

Slater, Lorraine (2005). Leadership for collaboration: An affective process. *International Journal of Leadership in Education*, 8(4): 321–333. Saatavilla: <https://doi.org/10.1080/13603120500088745>

Soronen, Anne (2018). Emotional Labour in Magazine Work. Suppressing and evoking emotions as part of project-based teamwork. *Journalism Practice*, 12(3): 290–307.

Rogers, Carl R. & Farson, Richard E. (1987). Active Listening. Excerpt from Ruth G. Newman, Marie A. Danzinger & Mark Cohen (eds.) *Communicating in Business Today*. Lexington, Mass.: D.C. Heath.

Takanen, Terhi (2013). *The Power of Being Present at Work. Co-Creative Process Inquiry as a Developmental Approach*. Doctoral dissertations 52/2013. Helsinki: Aalto University.

Viitala, Riitta (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita. 77–98.

Viitala, Riitta (2018). Työhyvinvointia tukeva esimiestyö. Teoksessa Paula Naumanen & Jyrki Liesivuori (toim.) *Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen*. 134–138. Saatavilla: www.valte.fi



KTT, dosentti Niina Koivunen on yliopistotutkija Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä ja leadership-johtajuuden dosentti Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa.

FT Anne Soronen toimii tutkijatohtorina Vaasan yliopiston viestintätieteiden yksikössä.

19 RIITAN OPEILLA ESIMIESTEN SPARRAAJAKSI

Milla Rintala

Matkalla tuntemattomaan

2000-luvun alkupuolella Vaasan yliopistoon saapui nuori ja utelias opiskelija. Pääsykokeisiin oli valmistauduttu huolellisesti, ja ovet aukesivat toivotusti kauppatieteelliseen tiedekuntaan. Ikää oli kovin vähän näin peruutuspeilistä katsoen, mutta mieli oli avoin ja odotukset korkealla. Nyt matkataan ekonomiksi!

Ensimmäisenä opiskeluvuotena kohtasin luennolla professorin, joka läikähdytti minussa kiinnostuksen henkilöstöjohtamiseen. Tuo läsnä oleva, karismaattinen, lämmin, mutta tiukka ammattilainen oli Riitta Viitala. Tuosta hetkestä lähtien oma polkuni oli opiskelujen ja myöhemmin myös työelämän osalta viitoitettu.

Opetussuhteemme Riitan kanssa oli perinteinen. Vuosien aikana toisiaan seurasivat luennot, harjoitustyöt ja tentit. Luennoilla nautin erityisesti siitä, että Riitta kykeni tuomaan työelämän näkökulman esille ja yhdistämään taitavasti pehmeät arvot kaupalliseen maailmaan. Oli selvää, että Riitta osasi verkostoitua yritysten kanssa. Harjoitustöitä tuntui olevan enemmän kuin riittävästi, mutta ne opettivat rohkeaa otetta.

Kun graduvaihe kolkutteli ovelle, olin ilahtunut saadessani Riitan ohjaajakseni. Työotteeni tapaa olla yksityiskohtainen, mutta Riitta ei siitä turhautunut, vaan jaksoi aina syttyä kanssani keskusteluun. Tuo graduvaihe oli hyvin merkittävää aikaa: itsetuntoni kasvoi, löysin vahvemmin oman suuntani ja sain uskoa siihen, että minulla on annettavaa alalla. Voin todeta, että tuona aikana oma ammatillinen pääomani kasvoi valtavasti.

Riitan graduvaiheen opit ohjenuorina uralle

Pohtiessani tämän tekstin ydintä esiin nousi kolme teemaa, joiden kautta Riitta teki minuun pysyvän vaikutuksen. Nämä teemat liittyvät läsnäoloon, itseluottamukseen sekä innostumiseen ja innostamiseen.

Läsnäolo. Kun istuimme gradupalavereissa, Riitalta unohtuivat muut kiireet. Toisinaan nämä palaverit saattoivat alkaa myöhässä tai siirtyä Riitan vauhdikkaan aikataulun vuoksi. Kuitenkin sitten kun tavattiin, Riitta oli aidosti läsnä ja puhe

virtasi. Sain nuorena opiskelijana nauttia siitä, että minua pidettiin varteenotettava keskustelijana. Tämä läsnä olemisen taito on arvokas ja suurin yksittäinen asia, joka minulle on tuosta vaiheesta jäänyt mieleen.

Itseluottamus. Sain graduvaiheessa rohkean idean empiirisen tutkimuksen osalta. Halusin olla epämukavuusalueella ja lähteä tutkimusmatkalle itselleni vieraan yrityksen kanssa. Tämä tutkimus olikin minulle todellinen kasvunpaikka ja osoitus siitä, millaista liike-elämän arki on. Tutkimuksen anti ei välttämättä yritykselle ollut järin suuri, mutta opiskelijana sain prosessista paljon. Itseluottamus oli välillä koetuksella, mutta Riitan tuella uskalsin olla rohkea. Tämä on mielestäni yksi Riitan vahvuuksista ohjaajana – hän valaa uskoa opiskelijaan ja osaa tuoda esille jokaisen omat vahvuudet.

Innostu ja innosta. Niin graduvaiheessa kuin aiemmin opintojen aikana Riitta antoi minulle aidon esimerkin siitä, mikä on HR:n merkitys liike-elämälle. Kyseessä ei ole sivuroolissa odotteleva tukifunktio, vaan toimija, joka tukee liiketoimintaa strategisena kumppanina. Myönnän, että edelleen HR:n roolia joutuu työelämässä aika ajoin perustelemaan, mutta Riitta sytytti minuun palon, jonka kautta into ja innostus elää minussa. Sain siis omakohtaisesti kokea, että kun joku on innostunut asiasta, se innostaa muita. Tästä jäi mieleeni kytämään seuraava ajatus: kuinka minä voisin työelämässä innostaa muita?

Työarki esimiesten sparraajana

Uraa HR:n saralla on nyt takana 10 vuotta, ja tällä hetkellä työskentelen suuren kansainvälisen yrityksen henkilöstöpäällikkönä. Työssäni keskeistä on esimiesten tukeminen henkilöstöjohtamisen kysymyksissä. Esimiesten rinnalla kulkiessani kohtaan usein läsnäolon, itseluottamuksen, innostumisen ja innostamisen merkityksen. Riitalta omaksumani opit toimivat siis työkaluina arjessani esimiesten sparraajana.

Läsnäolo. Kokemukseni mukaan esimiesten arki on täynnä risteäviä aikatauluja, työtehtävien tulvaa, eri suunnista tulevia vaatimuksia ja muuttuvia prosesseja. Esimiesten tiimi vuorostaan muodostuu erilaisista persoonista, joten johtamisotteen tulee mukautua tilanteen mukaan. Mukana työarjessa kulkee myös henkilökohtainen elämä ja sen kiemurat. Kaiken tämän keskellä on suuri haaste pystyä olemaan läsnä.

Läsnäolo on kuitenkin esimies-alaisuuden rakentamisessa keskeisellä sijalla, koska työntekijöillä on tarve tulla aidosti kuulluiksi. Työntekijät osaavat myös vaa-

tia esimieheltä läsnäoloa: toivotaan henkilökohtaista sparrausta, palautetta ja keinoja kehittyä eteenpäin. Läsnäolon kautta esimies voi myös löytää herkkyyden tulkita työntekijän heikompia signaaleja ja kerätä tietoa siitä, kuinka työntekijä voi.

Huomaan, että läsnäolo ja pysähtymisen taito ovat päivittäinen haaste. Läsnäolo kantaa hedelmää, mutta tuntuu työläältä, koska aika ei riitä. Jokainen esimies lopulta määrittää, miten oman ajankäyttönsä priorisoi, mutta minun tehtäväni HR:n näkökulmasta on tarjota ajattelemisen aiheita ja työkaluja esimiehen ajanhallintaan. Koska läsnäolossa ei voi koskaan tulla mestariksi, haastan itseni ja teidät lukijat kohtaamaan ihmisiä arjessa useammin läsnäolevasti.

Itseluottamus. Esimiehillä on ympärillään monipuolinen tukiverkosto. On strategioita, toimintaohjeita, prosesseja, tukea kollegoilta ja asiantuntijoilta. Vaikka tukea on kuinka paljon, esimiestyössä tulee vastaan tilanteita, joissa toimitaan intuition pohjalta. Esimiesroolissa toimiva henkilö tarvitsee ehdottomasti itseluottamusta, näkemystä ja uskoa omaan visioonsa.

Näen HR:n roolin tässä aiheessa merkittävänä. Itse tarjoan esimiehille pallotteluseinän HR-asioiden suhteen. Olen henkilö, jonka kanssa voi keskustella ja joka haastaa tarvittaessa. Lukemattomia kertoja se oikea ratkaisu on syntynyt keskustelun ja ehkä pienen haastamisenkin kautta. Haluan toimia myös rohkaisijana ja kannustajana, sillä kaikki työntekijät, myös esimiehet, kaipaavat kannustusta oikealla hetkellä. Tässä näen HR-työn ytimen: keskustellaan, ohjataan asioita oikeaan suuntaan, kannustetaan ja luodaan hyvää ilmapiiriä tarkoituksena kasvattaa jokaisen työntekijän itseluottamusta työroolissa.

Innostu ja innosta. Uskon vahvasti siihen, että esimiestyö kaipaa enemmän tunnetta. Esimiestyö ei ole prosesseja, vaan ihmisten kohtaamista. Sitä, että innostetaan työntekijää niin, että hän yltää johonkin, mihin hän ei aiemmin uskonut ja tätä kautta päästään tuloksiin.

Koen, että esimiesten tulisi itse innostua omasta roolistaan enemmän. Työarjessa törmään siihen, että esimiestyö on muuttunut suorittamiseksi eikä kohtaamisesta jakseta innostua. Rooli on mahdollisesti otettu vastaan urakehityksen takia, vaikka itse esimiestyö ei sytytä. Välillä huonoja päiviä osuu kelle tahansa, mutta muutoin tällainen kehitys tulisi mielestäni katkaista. Tässäkin mielessä näen oman roolini HR:ssä innostajana. Haluan, että esimiehet arvostavat omaa työtään, koska sitä kautta se heijastuu tiimin tekemiseen.

Innostumisen tulee olla sisäsyntyistä eikä sitä voi pakottaa. Kuten monessa asiassa, tässäkin oma esimerkki kantaa pitkälle. Kun itsellä on polte, se tarttuu myös muihin. Näin ollen pyrin itse heijastamaan muille positiivista energiaa ja poltetta

omaan työhöni. Toivon, että tätä kautta intoni heijastuu muille ja lähtee kasvaamaan ympäri organisaatiota.

Lopuksi

Jälkikäteen huomaa, kuinka pienestä asiat ovat joskus kiinni. Minun kohdalleni osui professori, joka omalla persoonallaan ohjasi ja johdatti minut nykyiselle polulleni. Yllä olevat opit ovat muodostuneet tärkeiksi osiksi omaa työpersoonaani, ja kenties jonain päivänä voin itse viedä näitä oppeja eteenpäin opiskelijalle, joka tähtää HR-alan ammattilaiseksi.



KTM **Milla Rintala** työskentelee henkilöstöpäällikkönä Wärtsilä Finland Oy:ssä. Rintala on opiskellut henkilöstöjohtamista Vaasan yliopistossa Riitta Viitalan toimiessa opettajana ja Pro gradu –tutkielman ohjaajana.

20 DIALOGILLE ON TILAUS JOHTORYHMISSÄ

Paula Erkkilä

Minua on aina viehättänyt ihmisten välinen vuorovaikutus. Miksi juttu vain luistaa niin hyvin jonkun kanssa ja toisen kanssa yhteyden löytyminen on työn ja tuskan takana – eikä välttämättä löydy kunnolla koskaan. Ihmisten välinen vuorovaikutus on kiinnostavaa myös eri konteksteissa tarkasteltuna. Mikä merkitys vuorovaikutuksella on esimerkiksi organisaatioissa ja erityisesti niiden johtamisessa? Johtamista tapahtuu joka puolella, mutta ehkäpä yksi näkyvimmistä paikoista ovat johtoryhmien kokoukset. Millaista vuorovaikutusta siellä tapahtuu, millaisia keskusteluja käydään? Millaisen vuorovaikutusprosessin tuloksena organisaatiota ja sen tulevaisuutta koskevia päätöksiä tehdään?

Monesti on helposti tunnistettavissa, jos vuorovaikutus takkuu. Puhumme usein siitä, että kemiat eivät pelaa yhteen. Työyhteisöissä on kuitenkin hyvin erilaisia ihmisiä, ja organisaatioiden toiminnan näkökulmasta henkilökemioiden ei saisi antaa vaikuttaa. Tätä alleviivaa myös meillä yleisesti viljelty sanonta siitä, että asiat riitelevät, eivät ihmiset.

Mutta millä keinoin voimme työntää kemiat syrjään, kyetä muuttamaan ajattelumme ja valmiiksi pureskeltuja mielipiteitämme? Sillä niiden jankuttaminenhan ei vie asioita eteenpäin, vaan muuttaa johtoryhmänkin asemasotatantereeksi. Tämä oli pohdinta, jota Riitan kanssa kävimme, ja joka yhdisti polkumme vuonna 2006.

Tässä artikkelissa tulen juoksuttamaan yhteistä tarinaamme hyvin pitkälti omien silmälasieni läpi. Matkamme alkupiste oli MBA-opinnot Levón-instituutissa. Niiden aikana käynnistyi transformaatio, jossa kovaksikeitetty luonnontieteilijä kouliintui pikkuhiljaa kauppatieteilijäksi. On ollut ilo ja kunnia saada olla Riitan ohjattavana väitöskirjaa tekevänä jatko-opiskelijana ja sittemmin tehdä yhteistyötä leipätyössä. Jos Riitan tiivistää kymmeneen adjektiiviin, niin hän on ennen kaikkea: empaattinen, lempeä, analyyttinen, terävä, utelias, välittävä, mukava, lämmin, vilpitön ja kannustava. Voin myös allekirjoittaa sen, että joka ei Riitan kanssa tule toimeen, saa katsoa peiliin!

Hattua päin!

En vielä talvella 2006 ymmärtänyt, mikä onni minua potkaisi, kun Riitta valikoitui tutkielmani ohjaajaksi. Ilman Riitan kannustusta ja uskonvahvistusta omiin ky-

kyihini en olisi hakenut jatko-opiskelijaksi ja väitöskirjan tekijäksi Vaasan yliopistoon. Kipinä oli syttynyt, mutta ellei siihen olisi ulkopuolelta puhallettu ilmaa, liekki olisi mitä todennäköisimmin jäänyt vain kytemään.

Mutta niin vain pääaine ja tieteenala vaihtuivat, ja aloitin jatko-opiskelijana keuhalla 2007. Alkuun kyse oli kauppatieteellisten ja tieteenfilosofisten opintojen suorittamisesta. Ajatus väitöskirjasta oli vielä tuolloin aika kaukainen; tosin koko ajan tavoitteena horisontissa. Pari vuotta kului työn ohessa opiskellessa, ja sain opinnot pakettiin.

Hyppäsin hektisestä työelämästä äitiysvapaalle ja huomasin ihmetteleväni, että mitä tällä kaikella ajalla tekisin. Elokuun viimeinen päivä vuonna 2010 syntynyt vauva saattoi nukkua yhteen mittaan neljäkin tuntia. Hyvin pian totesin, että ei niitä vaatekoreja kovin montaa kertaa viitsi käydä läpi. Voisiko tässä tehdä jotain oikeasti hyödyllistä?

Opinnot alkoivat pyöriä taas mielessä. Aloin kerätä ja lukea artikkeleita. Joulun jälkeen otin Riittaan yhteyttä, ja kerroin olevani valmis ihan oikeaan taistoon – hattua päin! Riitan asennetta kuvaa hyvin se, että hän tuli meille kotiin melkein saman tien. Kävimme läpi ajatuksiani väitöskirjan sisällöstä. Samalla hän ehdotti, että voisin hakea kokovuotista työskentelyapurahaa. Jos sen saisin, niin voisin olla vähän pidempäänkin poissa työelämästä. Ilman Riittaa en usko, että olisin ymmärtänyt hakea rahoitusta.

Blogista ohjauksen työväline

Ohjaussuhteemme oli käynnistynyt: Riitta oli Vaasassa ja minä Kokkolassa. Podin hetkittäin, mutta säännöllisesti, huonoa omaatuntoa siitä, että en riittävän tiiviisti kommunikoinut ohjaajan kanssa. Saattoi mennä viikkoja, että Riitta ei kuullut minusta mitään. Tämä taas antoi mahdollisuuden sille, että oikeasti mitään ei tapahtunut. Välimatka antoi mahdollisuuden liian luovalle laiskuudelle.

Sain idean, että alan pitää blogia, jossa kerron, mitä olen tehnyt ja millaisia ajatuksia pyöritellyt päässäni. Blogista Riitta katsoisi aina silloin, kun hänelle itselle parhaiten sopisi, miten prosessi etenee. Teimme myös sopimuksen, että jos tulee seinä vastaan, niin aina saa ja pitää soittaa.

Blogilla oli minulle kaksi merkitystä. Toisaalta halusin sen avulla valottaa väitöskirjani ohjaajalle tutkimusprosessini etenemistä, koska välimatkasta johtuen tapasimme harvoin. Myös perheelleni ja ystäväilleni halusin näyttää, mitä tutkimuk-

sen teko on ja millaisissa syövereissä tutkija kulkee. Toinen puoli oli oman ajattelunkulun kirjaaminen ja jäsentäminen. Näin jälkeenpäin on voinut huomata, miten ajatukset sinkoilivat sinne tänne sitä mukaa, kun vastaan tuli mielenkiintoisia artikkeleita tai kävi keskusteluja muiden ihmisten kanssa. Ja toimi blogi myös omien tunteiden, ja välillä turhautumistenkin, purkamiskanavana.

Myös jälkeenpäin on ollut mukava lueskella, millaisia ajatuksia päässä liikkui väitöskirjan teon eri vaiheissa. Blogin nimi oli muuten tulevaisuuteen uskoen ”Hattua päin”.

Apurahaa ja arjen haasteita

Kirje Keski-Pohjanmaan kulttuurirahastolta kolahti postilaatikkoon maaliskuun lopussa 2011. Muistan vieläkin sen hetken, kun kädet täristen peläten pahinta, toivoen parasta, avasin kirjekuorta. Se onnen tunne, kun tajusin saaneeni vuoden työskentelyapurahan. Tuntui, että kaikki palaset loksahdivat kohdalleen. Väitöskirja oli hyvällä mallilla, motivaatio oli korkealla ja nyt vielä talousasiatkin näyttivät lutviutuvan. Päätös jäädä vuoden mittaiselle opintovapaalle äitiysloman jälkeen alkoi kirkastua.

Lapsen kasvaessa oli käynyt myös niin, että päiväunet lyhenivät. Aikaa lukemiselle, ajattelemiselle ja kirjoittamiselle oli yhä vaikeampi löytää. Päivät olivat katkonaisia ja juuri kun sai hyvän flow’n päälle, se katkesi. Olin aivan alusta alkaen ottanut sen periaatteen, että illat ja viikonloput ovat aikaa perheen kanssa. Sivusta olin seurannut niin monta tavallista tarinaa väitöskirjaprosessista, jossa koko perhe - ei vähiten tutkija itse - kärsii siitä, että tutkimustyö tehdään iltaisin jo muiden mentyä nukkumaan ja viikonloppuisin. Halusin tehdä asiat toisella tavalla.

Kokopäiväinen tutkija

Syyskuun alusta alkaen olinkin sitten kokopäiväinen tutkija. Kun muu perhe lähti päivähoitoon, kouluun ja töihin, minä jäin työskentelemään kotiin. Joka arkipäivä kello kahdeksasta neljään, siitä en luistanut. En jäänyt odottamaan inspiraatiota tai adrenaliinintäyteistä motivaatiopurkausta. Edelleen illat ja viikonloput pidin vapaina. Tosin monesti mieheni kanssa iltaa istuessa keskustelimme tutkimuksistani ja sain häneltä myös hyviä näkökulmia ja teräviä kysymyksiä.

Samalla tein myös itselleni työsuunnitelman seuraavan vuoden kesäkuun loppuun saakka. Pohdin ajankäyttöä tuossa vaiheessa siitä näkökulmasta, että pitäisikö tie-

tyt viikot painottaa enemmän luku- ja toiset kirjoituspainotteisiksi. Tuntui tehotomalta yrittää tehdä molempia samanaikaisesti. Tuntui myös, että oma ajattelu kehittyi paremmin, kun ei ollut heti paineita saada tekstin muodossa tulostettua ajatuksia ulos.

Nyt jälkeinpäin huomaan jo toisena päivänäni tutkijana olleeni asioiden ytimessä. Blogitekstini otsikko 2.9. oli ”Miten johtoryhmiin tuodaan dialogia?” Siitä koko tutkimuksessani oli kysymys – en tosin ymmärtänyt sitä vielä siinä vaiheessa. Valmiin väitöskirjani ensimmäisessä kappaleessa perustelen tutkimuksen tarkoitusta näin:

”Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda ymmärrystä siihen, miten dialogi syntyy johtoryhmissä. Koska johtoryhmien keskeinen tehtävä on katsoa tulevaisuuteen ja olla proaktiivinen, erityinen kiinnostus oli sellaisten dialogien syntymiselle, joiden tuloksena johtoryhmät onnistuvat luomaan yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Tutkimuksessa syntyvän ymmärryksen tarkoituksena on lisäksi antaa käytännön eväitä johtoryhmille kehittää omaa työskentelyään dialogin keinoin.”

Lukemisessa liika ei ole liikaa

Ajatteluprosessi oli välillä ihanaa ja välillä ihan kamalaa. Huomasin monet kerrat ajautuvani jonnekin kiinnostavalle, mutta tutkimustani vain hivenen raapaisevalle alueelle. Alkuvaiheessa en osannut hahmottaa, että mikä kuuluu tähän ”koriin” ja mikä jonnekin muualle. Lukemista, lukemista, lukemista. Ja pysähtymistä usein ja joskus myös pitkäksi aikaa, jotta pystyisi tunnistamaan, että mikä tässä hommassa on oikein oleellista. Mikä minua kiinnostaa kaikista eniten, mistä meillä ei ole vielä tietoa, mikä on se pinnan alla oleva seikka, joka pitäisi saada tuotua näkyviin? Vielä siinä vaiheessa, kun tutkimusraportti oli viittä vaille valmis, minulle tuli tunne, että en tiedä ollenkaan, mitä oikeastaan tutkin. Tuntui siltä, että tutkimus ei anna mitään uutta siihen, mitä jo tiedetään.

Riitta sanoi yhdessä jatko-opintoseminaarissamme osuvasti, että siinä vaiheessa, kun tuntuu, että omasta aiheesta ei löydy mitään kirjallisuutta, niin on lukenut aivan liian vähän. Siltä minustakin tuntui pitkään. Sitten materiaalia vain alkoi löytyä, ja lopulta tutkimukseni lähdeluettelo paisui 33-sivuiseksi!

Pieni välitarina

Astut saliin, jossa odotellaan kokouksen alkamista. Läsnäolijat puhelevat epävirallisesti parin kolmen hengen ryhmissä, juovat kahvia, seisovat ikkunan ääressä tai istuvat vieretysten. Tunnelma on rento ja välitön. Saliin tulee vielä muutama kiireisen näköinen ihminen. Joku panee asialistan kiertämään ja kysyy, puuttuuko listasta mitään.

Nyt tunnelma muuttuu. Ihmiset eivät ole enää rentoja. He omaksuvat ”ammattimaisen”, arvovaltaisen ja virallisen ilmeen. Muutos on silminnähävä. Sinä tunnet nämä ihmiset entuudestaan. Tiedät suurin piirtein, mitä mieltä he ovat keskusteltavista asioista: tiedät, kuka yleensä myöntelee, kuka menettää malttinsa ja missä vaiheessa esimies keskeyttää puheenvuoron. Kaikki tämä on sinulle tuttua – sanat vaihtuvat, mutta sävel on sama.

Kuuntelet, muttet aina kuule, mitä muut sanovat. Huomaat, että sinulta jää joskus kuulematta tärkeitä puheenvuoroja, koska teet samanaikaisesti muistiinpanoja ja mietit, mitä puheluita pitää vielä ehtiä hoitaa päivän aikana. Olet ikään kuin kytkenyt automaattiohjauksen päälle, mutta olet tarvittaessa valmis puuttumaan asioiden kulkuun. Pidät tätä menettelyä oikeastaan tehokkaana, sillä voit samalla kertaa sekä kuunnella että ajatella omia asioitasi: voit sukkuloida kahden maailman välillä.

Keskustelu vilkastuu. Osallistujat puhuvat entistä ponnekkaammin ja puolustavat kiivaasti omia näkökantojaan. Sinäkin liityt keskusteluun. Nyt äänessä olette enimmäkseen sinä ja kaksi muuta. Muut vetäytyvät sivummalle ja kuuntelevat. Ihmettelet, miksi he puhuvat niin vähän, mutta keskityt kuitenkin siihen, mitä aiot sanoa seuraavaksi ja mitä haluat ryhmän tekevän. Keskustelu kärjistyy, mielipiteet menevät ristiin. Kaikki on vanhan kertausta. Tiedät jo ennalta, kuka todennäköisesti vie pisimmän korren. Tilanne on epämukava ja monet keskittyvät tuijottamaan käsiään tai muistiinpanojaan. Lopuksi esimies toteaa, että on aika siirtyä seuraavaan asiaan. Taistelu on tällä erää ohi. (Isaacs 2001: 67-68)

Empiirisen aineiston kerääminen käynnistyy

Marraskuussa 2011 lähetin kirjallisuuskatsauksen ensimmäisen version Riitalle. Oli helpottavaa, kun hän sanoi, että työssä on nyt hyvä vauhti päällä. Oma tavoitteeni oli, että väittelisin vuoden 2013 loppuun mennessä. Riitta oli toista mieltä: uskalsi mokoma väittää, että jos työskentelytahti pysyisi samana, niin väittelisin vuonna 2012!

Yksi jännittävistä ja myös stressaavimmista vaiheista oli empiirisen aineiston etsiminen ja löytäminen. Minun pitäisi siis päästä havainnoimaan aitoihin johtoryhmien kokouksiin. Moni yritys ei tulisi olemaan tähän suostuvainen. Siinä vaiheessa, kun kansainvälisistä kokeneista tutkijoista yksi toisensa jälkeen alleviivasi kirjoituksissaan sitä, miten vaikeaa, lähes mahdotonta, on löytää tämän tyyppistä aineistoa, alkoi epätoivo vallata mielen. Jos kansainvälisillä foorumeilla julkaisseilla tutkijoilla on kestänyt aineiston kiinni pääsemiseen monta vuotta, niin miten minä voin kuvitella pääsyäni jotenkin helpommaksi?

Ennen kuin olin aloittanut aineiston hakemista, Riitta ehdotti suunnitelmana B, että jos autenttista aineistoa ei saisi, niin sitten voisin haastatella yksittäisiä henkilöitä, jotka ovat mukana johtoryhmissä. Takaportti tuntui turvalliselta, mutta se myös muuttaisi tutkimusasetelmaani paljon ja minulta jäisi piiloon kokonaan se, mikä minua kaikista eniten tutkimuksessani kiinnosti. Sain sisua siihen, että Suunnitelma B:tä ei tarvitsisi koskaan ottaa käyttöön.

Huomasin, että oli yllättävän hankalaa saada kirjoitettua yrityksille myyvä markkinoitikirje, jossa toisaalta houkuteltiin heitä mukaan ja toisaalta yritettiin avata tutkimusongelmaa yksinkertaistaen. Kun kaikki oli kuitenkin vielä yhtä suurta ja sakeaa sumua omassa päässä. Riitta onneksi osasi auttaa tässäkin. Kantavana ajatuksena se, että kuinka osataan toimia niin, että johtoryhmän kaikki ymmärrys, tieto ja viisaus saadaan tuotua esiin ja sen pohjalta tehtyä yrityksen tulevaisuuden kannalta oikeita päätöksiä. Mikäpä yritys ei näin haluaisi toimia?

Uuden vuoden vaihtuessa varmistui tieto ensimmäisen yrityksen mukaan lähtemisestä: nainen ja nauhuri olivat tervetulleita havainnoimaan johtoryhmän kokouksia kevään aikana. Mikä vapauttava tunne!

Tehdään töitä ja leikitään töitä

Vuoden parin ensimmäisen viikon aikana tuli pakit kahdesta yrityksestä, joita olin havitellut. Käsikirjoitusta oli kasassa 152 sivua. Odotin Riitan tapaamista. Blogiini olin kirjoittanut: ”Nyt onkin paljon kysymyksiä vaikka mistä, joten ohjaus tulee todella tarpeeseen!”

Kovasti jännitin etukäteen, ja olin henkisesti valmistautunut täyslaidalliseen. Olin kestänyt sen kuin nainen, mutta onneksi ei tarvinnut. Pieniä muutoksia, totta kai, mutta ei mitään radikaalia. Ja toki tässä vaiheessa tekstityyli ei ollut vielä yhtenäistä. Riitta kehui, että käytetyt lähteet olivat hyviä ja että teoreettiseen kehykseen ei tarvita enää mitään.

Jännää on huomata näin jälkikäteen, että jokaisen ohjaustapaamisen jälkeen olin todella voimaantunut. Riitta jotenkin aina onnistui valamaan uskoa tekemiseen ja ennen ohjausta solmussa olleet asiat olivat jotenkin kuin itsestään avautuneet. Jokin maaginen voima tässä naisessa oli!

Myös kaksi muuta tutkimusaineistoksi tulevaa johtoryhmää varmistuivat, ja havainnointi pääsi alkamaan. Oli todella mielenkiintoista päästä seuraamaan ikään kuin kärpäsenä kattoon. Toki koko ajan pohdin, että mikä vaikutus läsnäolollani oli johtoryhmien jäseniin ja miten he normaalisti olisivat puhuneet ja käyttäytyneet. Ensimmäisten minuuttien aikana oli pientä vieraskoreutta havaittavissa, mutta sitten johtoryhmät näyttivät unohtavan tutkijan läsnäolon.

Arvelin parin ensimmäisen havainnoidun kokouksen jälkeen, että koko aineiston litterointiin menee aikaa 70 tuntia ja sivuja syntyy noin 250. Innostusta laski ajoittain jonkun havainnoidun kokouksen jälkeen ajatus siitä, että litterointia on edessä 25 tuntia, vaikka etukäteen jo tiesi, että aineistosta ei saa oikein mitään irti. Pohdin blogissa, että miksi kokoukset on rakennettu niin, että niissä raportoidaan edellisten kuukausien toteumia. Niissä muutamassa hetkessä, kun vaarana oli syntyä keskustelua, jopa dialogia, puheenjohtaja kiirehtii eteenpäin, ”koska meillä on nämä raportit, jotka pitää kahlata”.

Elinkeinoelämän Valtuuskunta julkaisi samoihin aikoihin pamflettinsa nimeltä Työväen teatteri. Se antoi lisäpontta ajatukselle, että olen ihan oikeiden asioiden äärellä. Pamfletti irvaili ja kärjisti tämän päivän työelämää muun muassa näin: ”Palaverit ovat usein se näkyvin osa, jossa leikimme työtä, kun emme oikein tiedä mitä työmme on. Niiden ansiosta annamme itsellemmekin sellaisen kuva, että töissä täällä ollaan, älä soita, isi on palaverissa.” (Lehtola 2012: 58). Suosittelen muuten lukemaan tuon pamfletin, siinä on teräviä huomioita, jotka kannattaa peilata suhteessa omaan itseensä.

Loppusuoralla

Huhtikuun lopulla Riitta sai ensimmäisen version käsikirjoituksesta luettavakseen. Aineiston analysointi jatkui eikä blogista löydy merkintöjä vasta kuin kolmen kuukauden jälkeen. Niistä kävi ilmi, että väitöskirja valmistui juhannukseksi, kesän aikana saimme esitarkastajilta lupautumisen, Riitalta oli tullut käsikirjoitukseen kommentit ja niiden pohjalta olin tehnyt muokkaukset. Sitten koko paketti olikin lähetetty yliopistolle tiedekuntaneuvostoon. Tämän jälkeen asioiden eteneminen ei olisikaan enää niin pitkälti omista tekemisistäni kiinni.

Viimeiseen blogikirjoitukseeni olen kirjoittanut näin:

”Nyt kun tämä prosessi on (kaiketi) loppumetreillä, en voi kuin ihmetellä, että miten kaikki on sujunut niin kivuttomasti ja ripeään. Kaikkinensa väikkärin teko oli todella antoisaa aikaa ja rehellisesti voin sanoa, että en leipääntynyt hommaan kertaakaan. Paitsi niihin litterointeihin, mutta niitä ei lasketa. Luulen myös, että perhekään ei liiemmälti joutunut kärsimään opinnoistani, koska pidin aika tarkkaan kiinni siitä, että en tee töitä iltaisin tai viikonloppuisin. Uskon, että rajanveto työn ja vapaa-ajan väliin auttoi osaltaan työskentelymotivaation säilymistä. Jokainen päivä oli mukava herätä uuteen päivää ja ottaa kone esille. Väitöskirjan nimi valmistui vasta eilen ja se kuuluu näin: HETKI LYÖ - Dialogi ja sen syntymisen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä

Mistä tutkimuksessani oli sitten kyse?

Dialogin hyötyjä niin johtoryhmille kuin organisaatioillekin on osoitettu monissa tutkimuksissa. Useissa tutkimuksissa on myös havaittu, että dialogi synnyttää merkitysten jakamista, yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Dialogin merkitystä erityisesti organisaation strategisessa innovoinnissa on korostettu ja painotettu sitä, että ihmiset tulisi kutsua dialogiin. Siitä, kuinka tämä käytännössä tapahtuu, ei ole tutkittua tietoa.

Käsillä olevassa tutkimuksessa pyritään saamaan ymmärrystä tähän. Tutkimuskysymyksenä on: miten johtoryhmä saa dialogin syntymään.

Tutkimuskysymystä lähestytään muodostaen ensin teoreettinen kehys, jota käytetään analysoitaessa ja tulkittaessa empiiristä aineistoa. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu kolmesta johtoryhmästä, joiden kokouksia on havainnoitu kutakin kaksi kertaa. Dialogi nähdään tässä toisaalta toimintana, toisaalta sisältönä. Dialogin toiminnalla tarkoitetaan osallistujien osallistumisen aktiivisuutta ja vuorovaikutuksen keskinäistä tasapainoa. Dialogin tarkastelu sisältönä pyrkii ymmärtämään, mitä osallistujien välillä tapahtuu ja miksi. Dialogin sisältöä on mahdollista tutkia monesta näkökulmasta, ja tässä tutkimuksessa näkökulmaksi on valittu avainhetket. Avainhetket ovat puhetehtäviä, joissa on jotain sellaista erityistä, joka sytyttää johtoryhmän dialogiin. Avainhetkillä kutsutaan ja houkutellaan johtoryhmän jäsenet dialogiin. Koska johtoryhmien keskeinen tehtävä on katsoa tulevaisuuteen, erityinen kiinnostus kohdistetaan sellaisten dialogien syntymiseen, joiden tuloksena johtoryhmät luovat yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa.

Dialogi toimintana on mallinnettu tutkimuksessa kehitetyn jäsenyyksen myötä dialogiseksi, keskittyneeksi, hajaantuneeksi ja monologiseksi. Tutkimuksessa luodun vuorovaikutuksen toiminnallisen mallin ja avainhetkien paikantamisen avulla vuorovaikutuksesta on mahdollista löytää dialogit. Syvempi ymmärrys johtoryhmän dialogista edellyttää kuitenkin sen sisällön tarkastelua. Avainhetkien analyysi paljastaa, että

johtoryhmät saavat dialogin syttymään puheteolla, joka 1) poikkeaa siitä, mihin on totuttu, 2) herättää tunteita, 3) on onnistuttu muotoilemaan hyvin, 4) pelkistää liikaa käsiteltävää asiaa, 5) tarjoilee näkökulmia ja konkretiaa tai 6) esittää liian varhain konkreettisen ehdotuksen. (Erkkilä 2012)

Jälkikirjoitus

Väittelin tiistaina joulukuun 4. vuonna 2012. Pitkä matka oli kuljettu alkupisteestä tähän hetkeen. Ja silti niin kovin lyhyt. Päivä oli ihana, sali oli täynnä perheenjäseniä, ystäviä, työkavereita ja yliopistoväkeä. Olin valmistautunut tähän, mutta Riitan rauhallinen tsemppaus kantoi läpi väitöstilaisuuden. Ja ennen kuin huomasinkaan, kaikki oli ohi.

Liu'uin takaisin arkeen, työ täytti päivät ja tutkimuksen teon vapaus häipyi yhä kauemmaksi. Kului kolme ja puoli vuotta ja Riitta oli ensimmäinen, joka soitti minulle onnittelupuhelun. Onnittelut uudesta työpaikastani Pohjanmaan kauppakamarissa tulivat suoraan sydämeistä. Ne lämmittivät mieltä ja tuntuivat tosi hyviltä. Vaikka emme olleet oikeastaan olleet tekemisissä tällä välin, niin Riitta oli se, joka etunenässä valoi uskoa siihen, että olet nainen paikallaan, pystyt tähän.

Näillä minulle tärkeillä muistoilla haluan, Riitta, kiittää sinua. On ollut upeaa tutustua sinuun ja olen ollut onnekas, että olen saanut kulkea ohjauksessasi. Voin vain toivoa saavani edes ripauksen siitä kaikesta, mitä sinä edustat. Lämpimät onnentoivotukset syntymäpäivänäsi ja kaikkea hyvää tulevaan!

Lähteet

Isaacs, William (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Erkkilä, Juha (2012 toim.). *Hattua päin. Paula Erkkilän someilu kohti tohtorinhattua*. 87 s. Lönnberg Painot Oy.

Erkkilä, Paula (2012). *Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä*. Acta Wasaensia

Lehtola, Jyrki (2012). *Työväen teatteri* [online] [siteerattu 23.2.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2012/02/Tyovaen-Teatteri.pdf>.

Blogi Hattua päin on poistunut Internetistä. Kaikki viittaukset ja lainaukset blogista on otettu Juha Erkkilän toimittamasta kirjasta ”Hattua päin. Paula Erkkilän someilu kohti tohtorinhattua”. Kirja on making of -tyylinen kuvaus väitöskirjantekoprosessista.



FT, MBA, HHJ **Paula Erkkilä** työskentelee Pohjanmaan kauppakamarin johtajana. Riitta Viitala ohjasi hänen väitöskirjansa sekä toimi väitöstilaisuudessa kustoksena.